

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління кадровою політикою підприємства»
(за матеріалами ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», Сумська обл.
м. Конотоп)

Студента 2 курсу 6 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент організацій»

Леонович Анни
Андріївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Силкіна Юлія
Олегівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність, характеристика та етапи формування кадрової політики підприємства	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики підприємства	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП»	19
2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності підприємства.....	19
2.2 Оцінювання ефективності кадрової політики підприємства	24
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП»	33
3.1 Розробка шляхів підвищення ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» з використанням формалізовано-рейтингової системи оцінки персоналу	33
3.2 Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.....	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Актуальність теми. Управління людьми, як персоналом підприємства має дуже велике значення, тому що без людей не буде й самої організації. Без людей потрібної кваліфікації, спеціалізації та необхідних професійних навичок підприємству буде важко досягти поставлених цілей. Керівники підприємства, що вже давно успішно функціонують не тільки на вітчизняному ринку, а й на світових, беззастережно говорять про те, що найбільший потенціал звичайно знаходиться в їх персоналі, оскільки внески саме в людські ресурси в довгостроковому періоді дають ефективні результати та підвищують ефективність, продуктивність та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Саме для правильного формування, реалізації та ефективності цього потенціалу на підприємстві створюється перелік певних принципів та методів регулювання та контролю – кадрова політика підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у вивчення теорії та практики формування кадрової політики на підприємстві внесли такі відомі вчені, як: О.Амоша, Л.Балабанова, Д.Богиня, О.Грішнова, М.Дороніна, А.Колот, Т.Костишина, І.Кравченко, О.Крушельницька, С.Лебедева, Е.Лібанова, І.Маркіна, О.Новікова, І.Петрова, Ф.Хміль, О.Чернявська, М.Чумаченко, та ін., також велику увагу впровадженню кадрової політики в сучасному менеджменті приділяли такі зарубіжні науковці, як: Ф.Тейлор, Г.Емерсон, А.Файоль, Е.Мейо, Д.Мак-Грегор, В.Оучі та інші.

Однак, незважаючи на значну кількість проведених досліджень, деякі питання щодо теоретичних та методичних аспектів здійснення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві залишаються недостатньо висвітленими.

Метою роботи є дослідження теоретичних та методичних аспектів управління кадровою політикою підприємства та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою політикою ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Предметом дослідження є науково-методичні та практичні аспекти управління кадровою політикою підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- вивчити та охарактеризувати сутність та етапи формування кадрової політики підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»;
- оцінити ефективність кадрової політики ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»;
- розробити шляхи підвищення ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»;
- дати прогнозну оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів.

Теоретичною базою дослідження послужили праці українських та зарубіжних вчених з питань формування та управління кадровою політикою. У процесі дослідження використовувалися наукова та методична література з менеджменту та управління підприємством, матеріали періодичних видань, присвячені питанням формування та управління кадровою політикою на підприємстві, публікації за матеріалами науково-практичних конференцій.

Інформаційною базою для виконання аналітичної частини випускної кваліфікаційної роботи послужили дані досліджень діючої практики формування та вдосконалення управління кадровою політикою підприємств, матеріали та документація ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Методи дослідження. Методологічними інструментами є методи

теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, дедуктивний метод, метод системного аналізу, кваліфікаційно-аналітичний метод, аналіз показників фінансового стану підприємства та інші, які використовувались у процесі проведення дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів і висновків. Наукова новизна результатів дослідження полягає в обґрунтуванні використання формалізовано-рейтингової системи оцінки персоналу та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті «Сучасні підходи до формування кадрової політики підприємства» та були опубліковані у Збірнику наукових статей студентів спеціальності «Управління і адміністрування» КНТЕУ, Частина 2 (Додаток А).

Практична значимість роботи. Основні наукові та методичні положення і висновки випускної кваліфікаційної роботи доведені до рівня конкретних пропозицій, які можна застосувати при розробці шляхів підвищення ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Структура й обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 45 сторінок, зокрема вона містить 8 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел містить 53 найменування, викладених на 5 сторінках. Робота містить 18 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, характеристика та етапи формування кадрової політики підприємства

Досвід та дослідження зарубіжних компаній з усією переконливістю свідчать про те, що там, де значною мірою змінилися людські взаємовідносини, значно підвищилася продуктивність та ефективність праці, покращилась якість продукції та в загальному покращився фінансовий стан підприємства. Кадрова політика підприємства є саме тією складовою корпоративної політики підприємства, яка безпосередньо працює з людьми, що складають кадровий резерв та потенціал, за рахунок якого взагалі і здійснює свою діяльність підприємство, оскільки ми знаємо, що саме персонал зі своїми професійними та кваліфікаційними навичками та можливостями створює умови для реалізації цілей та стратегії організації.

Будь-яка організація, приватна чи державна, розробляє та реалізує свою функціональну політику, в тому числі й кадрову. Її формування та реалізація, перш за все, мають відбуватися відповідно до принципів та стратегії розвитку організації. Кадрова політика формує генеральний план та основи роботи з кадрами підприємства, загальні та специфічні умови до його формування, регулювання та управління, які визначаються власниками підприємства, вищим рівнем керівництва та кадровою службою.

Кадрова політика відображає соціально-економічні процеси, що відбуваються в суспільстві, які формують відповідну управлінську модель в області формування та реалізації кадрового потенціалу підприємства враховуючи стратегію, пріоритети та цілі організації. На рис. 1.1 відображено місце кадрової політики підприємства в системі корпоративного управління.



Рис.1.1. Місце кадрової політики в структурі елементів корпоративної політики організації [1]

Кадрова політика підприємства є вагомим елементом його корпоративної політики, який має великий вплив на формування цілей підприємства шляхом впливу соціального середовища на його діяльність.

Аналіз сучасної наукової літератури в галузі дослідження кадрової політики підприємства, дозволив дійти висновку, що на сьогодні відсутнє єдине та чітке трактування вченими поняття кадрової політики. Сутність кадрової політики підприємства в економічній науковій літературі розглядається під різними кутами зору (додаток Б).

Проаналізувавши наведені визначення досліджуваного поняття науковцями, будемо трактувати кадрову політику, як систему принципів, методів за допомогою яких поєднуються наявні ресурси праці та стратегія розвитку підприємства, для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку підприємства та реалізації його місії в нинішніх умовах розвитку економіки.

На сьогодні до кадрової політики висувають підвищені вимоги, що стосуються практичності, гнучкості та адаптивності до внутрішніх факторів та зовнішнього середовища. Сучасна кадрова політика – це продовження місії та стратегічних цілей компанії, що орієнтована на результати та перспективи розвитку підприємства.

Визначимо основні поняття та елементи, що визначають та характеризують кадрову політику будь-якого підприємства: її об'єкт, суб'єкт, цілі, завдання, елементи та ін. (додаток В) [12-15].

Відповідно до загальних вимог, кадрова політика має збігатися зі стратегією підприємства, бути еластичною та економічно обґрунтованою, тобто базуватися на реальних наявних фінансових можливостях підприємства. Кадрова політика повинна мати індивідуальний підхід до своїх працівників.

Проаналізувавши вище зазначені основні характеристики кадрової політики, потрібно розглянути типи кадрової політики підприємства (рис. 1.2), більш детальна характеристика яких наведена у додатку Г.

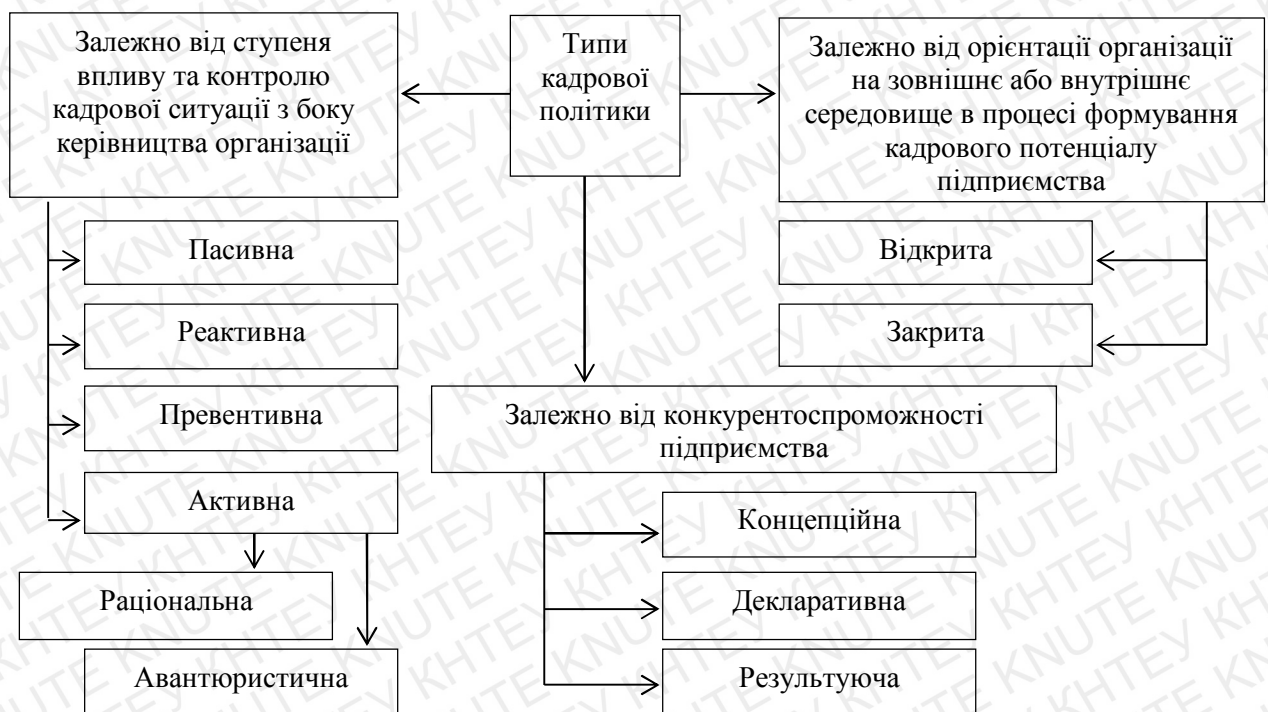


Рис. 1.2. Типи кадрової політики підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Кожен з цих типів кадрової політики має як і переваги так і недоліки. У чистому вигляді знайти відкриту чи закриту кадрову політику майже не можливо, а який саме тип буде переважати в тій чи іншій організації безпосередньо залежить від етапу розвитку підприємства, його сфери діяльності, цілей, місії та стратегій.

Розглядаючи процес формування кадрової політики на підприємстві, перш за все, потрібно звернути увагу на фактори, що мають вплив на формування та розвиток кадрової політики. Зовнішні фактори – ті, на які підприємство не може вплинути, але має враховувати для ефективної діяльності кадрових служб і всього підприємства в цілому. Фактори внутрішнього середовища – ті, на які підприємство може вплинути (додаток Д) [16-17]. Підприємству, при виборі кадрової політики, необхідно приймати до уваги всі перераховані фактори, так як від кожного з них залежить ефективність не тільки кадрової політики і кадрових служб, але і всього підприємства в цілому.

Врахування внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на формування та реалізацію кадрової політики сприяє формулюванню та використанню акцентів у процесі розробки особливостей та впровадження кадрової політики компанії, що впливає на ефективність роботи підприємства, його конкурентоздатність за прибутковість.

При формуванні кадрової політики власникам, вищим керівникам та кадровій службі необхідно враховувати цілі та стратегічні плани підприємства, принципи та норми внутрішньої корпоративної культури. Крім того пошук оптимального шляху управління кадрами достатньою мірою залежить від багатьох факторів, таких як розмір організації та її пріоритети, напрями діяльності, комунікаційна система та ін..

В сучасних умовах промислові підприємства при створенні та реалізації кадрової політики намагаються не тільки ефективно організувати роботу з кадровим складом та оптимізувати витрати на управління, а й забезпечити перспективу його розвитку в межах підприємства, що в

майбутньому полегшить проблему пошуку та адаптації працівників.

Процес розробки кадрової політики на підприємстві проходить ряд етапів. Організації, які вже давно здійснюють свою діяльність на ринку та співпрацюють з вітчизняними та іноземними партнерами та представництвами, використовують документально закріплені положення про кадрову політику, кадрові процеси, що відбуваються в організації, заходи та норми їх здійснення. В свою чергу, деякі організації мають лише теоретичне уявлення про розробку кадрової політики, процеси не закріплені документально, або знаходяться на початковій стадії формування.

Робота з персоналом не починається з вакансії та не завершується прийняттям претендента на вакантну посаду, ця робота супроводжує працівника протягом всієї його діяльності на підприємстві, що не тільки безпосередньо пов'язана з виконанням його обов'язків, а й його відносини з керівниками, підлеглими та колегами.

Розглядаючи сам процес формування та реалізації кадрової політики на підприємстві, перш за все, варто розглянути саме ті аспекти, які мають бути розглянуті та взяті до уваги власниками підприємства та кадровою службою, чи відділом, що виконує його функції (додаток Ж) [18].

У процесі формування кадрової політики підприємства важливо розглядати принципи та рівні розробки кадрової політики на підприємстві (додаток З) [19-20].

Більшість наведених в літературі шляхів розробки та формування кадрової політики підприємства не є загальними та достатньо різняться один від одного. Розглянемо найбільш відомі з них та найбільш вживані для застосування.

Послідовність формування кадрової політики підприємства у найзагальнішому вигляді запропонували науковці Т. Ю. Базаров та Б. Л. Єрьомін, виокремивши такі етапи розробки кадрової політики: нормування, програмування та моніторинг персоналу (рис. 1.3).

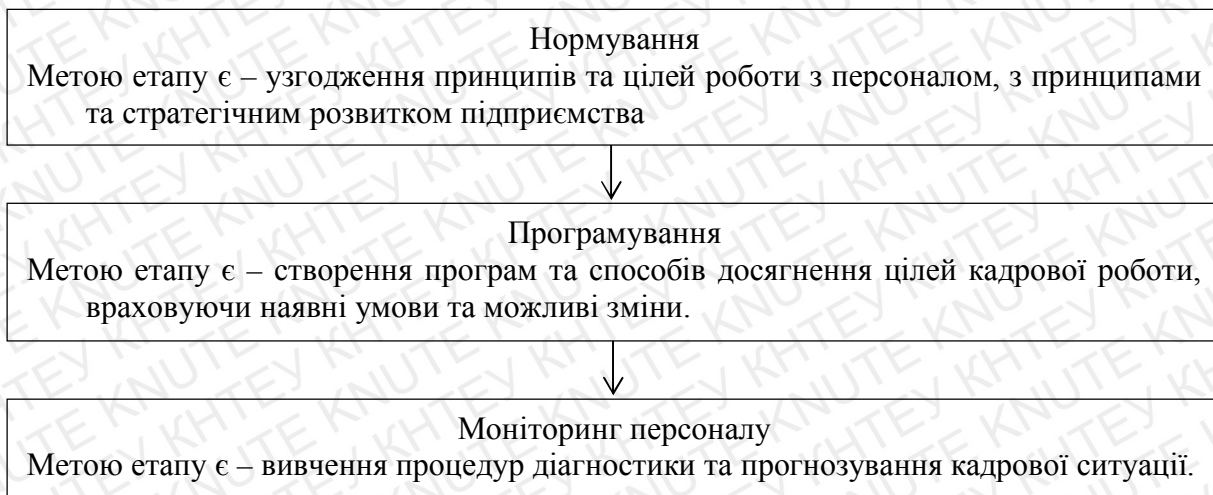


Рис.1.3. Етапи розробки кадрової політики за Т. Ю. Базаровим та Б. Л. Єршоміним

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Наведений вище шлях розробки кадрової політики на підприємстві має найбільш загальний вигляд.

Дещо інше бачення щодо процесу формування кадрової політики на підприємстві представлено в роботі В. Р. Весніна, де вчений представляє такі етапи (рис.1.4):

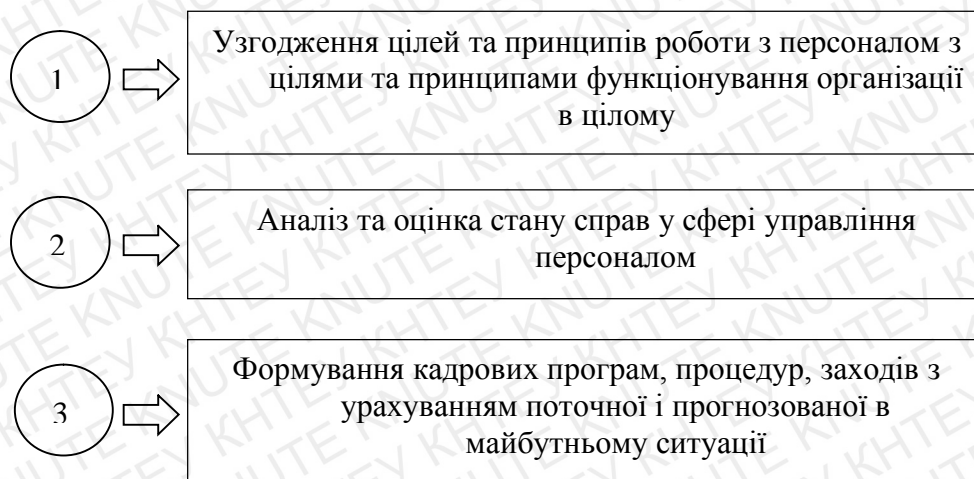


Рис. 1.4. Етапи формування кадрової політики за В. Р. Весніним

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Етапи представлені В. Р. Весніним за своєю суттю є схожими до етапів

описаних у першому прикладі. Так, перший та другий етап за своїм змістом відповідають етапу нормування, а третій етап – етапу програмування. Основною відмінною рисою такої послідовності формування кадрової політики підприємства від першого варіанту є відсутність етапу моніторингу персоналу.

Більш розгорнутий вигляд процесу розробки кадрової політики підприємства пропонує І. Б. Дуракова (рис.1.5), що не враховує зв'язок з типом кадрової політики.

Визначення основних напрямів кадрової політики
Ловелення основних напрямків до керівників всіх підрозділів і отримання зворотнього зв'язку
Обґрунтування цілей кадрової політики
Визначення основних ознак її реалізації
Підготовка документів, що відображають зміст кадрової політики
Узгодження
Визначення умов, необхідних для її реалізації
Ознайомлення з кадровою політикою персоналу
Розробка заходів з її реалізації
Контроль
Внесення змін
Оцінка результатів

Рис. 1.5. Етапи розробки кадрової політики за І. Б. Дураковою

Джерело: побудовано автором на основі [23]

У праці В. А. Бортник, на відміну від попереднього варіанту запропоновано такий алгоритм, який перш за все спрямований на поступовий перехід від пасивної до активної кадрової політики, через реактивну та превентивну, враховуючи фінансовий та економічний стан підприємства, його соціальну політику та відповідальність, концепції його розвитку. Процес формування кадрової політики передбачає виконання певних дій, пов'язаних з покращенням положення кадрового потенціалу та резерву, зменшенню його плинності та підвищенню продуктивності та результативності.

В даному процесі не має чіткого визначення послідовності етапів та робіт, немає чіткого інструментарію для його виконання, що дещо ускладнює його практичне використання

Важливим фактором для формування ефективної кадрової політики є стадія життєвого циклу на якій знаходиться підприємство, оскільки кадрова політика має безпосередньо слідувати стратегічним орієнтирам підприємства [24].

Отже, дослідивши дане питання ми дійшли висновку, що на сучасному етапі розвитку ринкових відносин, кадрова політика відіграє важливу роль в управлінні підприємством. Кадрова політика визначає генеральний напрямок та основні напрями роботи керівників підприємства з персоналом, а також основні вимоги до його роботи.

Розробка кадрової політики покладається на власників підприємства чи вище керівництво та кадрову службу чи відділ, що виконує його функції. Кадрова політика підприємства розробляється з урахуванням життєвого циклу підприємства, його стратегії та цілей, основних пріоритетів, соціальної відповідальності та ін..

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики підприємства

Персонал організації – головна цінність підприємства, основа процесу управління та розвитку. Та в сучасних умовах українські підприємства не є найсильнішими в управлінні з точки зору діагностики їх персоналу. Серед основних індикаторів ефективного управління кадрами є підсумкові економічні показники, стабільність підприємства, його стійкість на ринку та конкурентоспроможність та ін.. Також можна визначити і специфічні показники діяльності, такі як: ефективність діяльності окремих структурних підрозділів та окремих працівників; задоволеність працівників роботою на підприємстві та своєю належністю до нього; дотримання трудової

дисципліни; наявність трудових конфліктів.

Оцінка ефективності управління персоналом – систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на визначення витрат: вигоди, пов'язаної з виконанням заходів і планів кадрової діяльності для порівняння їх результатів з підсумками роботи та цілями підприємства в минулому, а також підсумками інших підприємств.

Оцінка ефективності окремих програм та планів управління персоналом базується на визначення рівня досягнення цілей фірми і виконанні певних завдань.

Кількісна оцінка діяльності кадрових служб означає визначення витрат, які потрібні для ефективної реалізації кадрової політики підприємства. Окрім даних витрат потрібно мати на увазі як витрати на утримання персоналу, так і витрати на його збільшення та навчання.

Якісний склад персоналу визначає можливі резерви підвищення ефективності діяльності підприємства та вдосконалення структури персоналу. Аналіз якісного стану персоналу підприємства означає дослідження складу персоналу за віком, статтю, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками. Рівень якісного складу управлінського персоналу, а саме його особисті властивості, їх освітній та кваліфікаційний рівень впливає на якість прийняття управлінських рішень та результати їх реалізації.

Критерії оцінки ефективності роботи кадрової служби підприємства поділяють на 2 види: суб'єктивні та об'єктивні (додаток К) [25].

Показники оцінки роботи кадрової служби підприємства, чи відділу, що виконує її функції можна згрупувати в 4 групи: показники економічної ефективності, непрямі показники ефективності роботи, рівень задоволеності працівників та результати опитування працівників (додаток Л) [26]. Кожен показник чи їх поєднання показують ефективність тих чи інших кадрових заходів.

Оцінка ефективності кадрової політики починається вже на етапі

відбору кандидатів на вакантні посади, оскільки від їх подальшої роботи на підприємстві залежить загальна ефективність всіх кадрових заходів. Правильний відбір кадрів дає можливість забезпечити принцип «правильної людини на правильному місці, та правильного місця для правильної людини». Якщо людина знаходиться на правильному місці, то забезпечує максимальну віддачу, якщо виконує посильну їй роботу, відповідає її здібностям, рівню освіти та рівню підготовки. Ігнорування цього принципу частіше всього призводить до зменшення загальних економічних показників господарювання, збільшення плинності кадрів, зменшення ефективності та продуктивності праці та збільшення терміну соціально-економічної адаптації працівників.

Сьогодні при підборі кадрів, особливо спеціалістів певної галузі, використовують принцип відповідності претендентів формальним критеріям вакантної посади, такі як спеціальна освіта, стаж та досвід роботи в даній галузі діяльності та ін.. Окрім цього, досить часто підприємства вимагають подання відгуків чи характеристик з попереднього місця роботи чи навчального закладу, встановлюють випробувальний термін, протягом якого отримують об'єктивну оцінку можливості заміщення працівником посади на постійній основі. Деякі підприємства при відборі персоналу використовують метод конкурсу. Кадрова служба різними можливими шляхами: через газети, засоби масової інформації чи мережу Інтернет, що є найбільш популярною на даний момент, дає оголошення про заміщення вакантних посад і далі шляхом відбору всіх бажаючих. Такий метод дає можливість уникнути помилок при кінцевому виборі необхідного спеціаліста на ту чи іншу посаду.

При відборі кадрів прийнято орієнтуватися саме на сильні, а не на слабкі сторони кандидатів, які є найбільш придатними для вакантної посади.

Ми вже звикли до того, що підприємства вимагають висококваліфікованих працівників, але молодших за 30-40 років, залежно від галузі. Враховуючи той факт, що деякі випускники до закінчення навчання не мають взагалі ніякого досвіду роботи, або цей досвід є мінімальним чи не

за спеціальністю взагалі, після випуску їм досить важко знайти роботу. Але треба враховувати, що саме такі кандидати є значно здатнішими до навчання, які краще сприймають соціальний та професійний досвід, саме тому, оптимальним та ефективним є принцип прийняття молодих спеціалістів та навчання їх відповідно до методів та особливостей роботи підприємства, що таким чином значно покращить особисті показники роботи працівника та загальні економічні характеристики підприємства.

Оцінка ефективності кадрової політики підприємства може відбуватися за кількісними та якісними показниками оцінки діяльності кадрів на підприємстві. Почнемо з кількісної оцінки, яку можна наглядно та документально визначити за результати діяльності підприємства та отриманими статистичними даними. До таких показників можна віднести (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Показники оцінки ефективної кадрової політики підприємства

№ п/п	Показники	Формула	Пояснення
1	2	3	4
1	Економічна результативність управлінської діяльності	$K_{ep} = \frac{TO}{BO}$	K_{ep} – коефіцієнт економічної результативності управлінської діяльності TO – виручка від реалізації (без ПДВ) BO – витрати обігу
2	Частка витрат на управління	$K_{vy} = \frac{B_{vy}}{BO}$	K_{vy} – частка витрат на управління B_{vy} – адміністративні витрати (витрати на управління)
3	Співвідношення кількості управлінських працівників до середньо необхідної кількості працюючих	$K_y = \frac{Ч_y}{Ч_{сер}}$	K_y – питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу $Ч_y$ – кількість управлінського персоналу $Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників підприємства
4	Продуктивність праці персоналу	$\Pi_{пр} = \frac{TO}{Ч_{сер}}$	$\Pi_{пр}$ – продуктивність праці персоналу

5	Трудомісткість товарообороту	$T = \frac{Ч_{сер}}{ТО}$	T – трудомісткість товарообороту
---	------------------------------	--------------------------	----------------------------------

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
6	Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції	$P_{вр} = \frac{ТО}{Ч_y}$	$P_{вр}$ - результативність управління виробництвом і реалізацією продукції
7	Рентабельність товарообороту	$P_o = \frac{\Pi}{ТО}$	P_o – рентабельність прибутку Π – чистий прибуток підприємства
8	Рентабельність витрат	$P_v = \frac{\Pi}{ВО}$	P_v – рентабельність витрат
9	Рентабельність використання персоналу	$P_{пер} = \frac{\Pi}{Ч_{сер}}$	$P_{пер}$ – рентабельність персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [27]

Окрім вищезазначеного, обов'язковим показником оцінки ефективності діяльності підприємства є оцінка плинності його кадрів. Це дозволяє визначити на скільки швидко змінюється персонал організації, скільки працівників звільняється та прибуває, та звичайно причини звільнення. В подальшому на основі проведених розрахунків та опитування можна сформулювати майбутні шляхи покращення даної ситуації, якщо вона є незадовільною та негативно впливає на діяльність підприємства.

Важливими показниками якісного складу персоналу підприємства є:

1. Забезпечення підприємства персоналу певної професії, спеціальності та кваліфікації:
 - Рівень загальної та спеціальної освіти;
 - Середній вік працівників;
 - Стать
 - Стаж роботи за спеціальністю та на даному підприємстві;
 - Сумісні професії працівників;
 - Соціальна активність персоналу.

2. Співвідношення кількості чоловіків та жінок, що займають різні посади та знаходяться в різних професійних групах.
3. Високий рівень розстановки кадрів за посадами і спеціальностями.
4. Відповідність співробітника до вимог займаної посади.
5. Період займання працівником одного робочого місця [28].

Після проведення оцінки ефективності кадрової політики підприємства, на основі отриманих результатів, визначаються її переваги та недоліки, та формують шляхи вдосконалення методів кадрової політики.

Отже, дослідивши дане питання ми дійшли висновку, що оцінка ефективності кадрової політики відбувається за різними напрямками та базується на рівні досягнутих цілей та завдань підприємства.

Оцінка ефективності управління кадровою політикою також включає аналіз підприємства за кількісними та якісними характеристиками, віковою та статеву структуру, стажем роботи, фаховим спрямуванням та звичайно економічним ефектом від використання кадрів підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП»

2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності підприємства

Місто Конотоп розташоване в північній частині України на відстані 250 кілометрів від її столиці Києва, в 120 кілометрах від кордону з Росією та Білоруссю, на перехресті залізничних та автомобільних магістралей, що з'єднують великі промислові центри України.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мотордеталь-Конотоп» знаходиться за адресою Сумська область, м. Конотоп, вулиця Вирівська 64. Підприємство знаходиться в приміській промисловій зоні та відділений від міста санітарною зоною, має всі необхідні промислові споруди та комунікації, такі як водні свердловини, повітряні компресори, газопровід та електропідстанції. Завод має власну залізничну гілку з розвиненим складським хазяйством та автомобільним виїздом на автомагістралі.

Дане підприємство є найбільшим заводом в Європі, що спеціалізується на виробництві гільз циліндрів для автомобільних, тракторних, корабельних, тепловозних і стаціонарних двигунів внутрішнього згоряння.

Підприємство ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» засноване на базі колишнього державного підприємства, що здійснює свою діяльність з 1943-го року.

Основними галузями діяльності по КВЕД є:

- Лиття чавуну;
- Виробництво інструментів;
- Виробництво двигунів та турбін;
- Виробництво насосів, компресорів та гідравлічних систем;
- Виробництво інших машин та устаткування для сільського та лісового господарства;

- Виробництво верстатів;
- Виробництво вузлів, деталей та приладдя для автомобілів та їх двигунів;
- Виробництво залізничного рухомого складу;
- Діяльність їдалень та послуги з постачання готової їжі.

Основною продукцією, що виробляється на підприємстві є:

- 1) гільзи двигунів внутрішнього згорання;
- 2) гільзи циліндрів двигуна внутрішнього згорання;
- 3) комплекти гільзопоршневої групи до двигунів;
- 4) відливання і литво з сірого чавуну;
- 5) відливання з високо хромистого та корозійно-стійкого чавуну;
- 6) втулки блоку циліндрів автомобільних, тракторних, корабельних, тепловозних і стаціонарних двигунів внутрішнього згорання.

ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» – єдине в СНД підприємство, яке здійснює масові поставки на західний ринок гільз по кресленнях провідних виробників двигунів Mercedes-Benz, MAN, Volvo, Zetor, Navstar, Daewoo-Avia, Peugeot.

На даний момент ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» пов'язують ділові відносини з споживачами в 35-ти країнах Європи, Азії та Африки. З 2002 року почалися поставки гільз циліндрів в Північну та Південну Америку на замовлення оригінальних виробників двигунів [29].

Персонал підприємства є найважливішою частиною підприємства й має складну взаємозалежну структуру. Системний аналіз дозволяє розглядати персонал як взаємозв'язок структур, виділених по різних ознаках.

Організаційна структура – це склад і співвідпорядкованість взаємозалежних ланок керування.

На підприємстві протягом його діяльності діє чітко розроблена структура. Структура управління є лінійно-функціональною, яка ґрунтується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. За такої структури безпосереднє управління

здійснює директор, процесами взаємодії керують функціональні підрозділи, внутрішні процеси підпорядковані лінійним керівникам (Додаток Л).

Управління ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» здійснюється відповідно до діючого законодавства України.

Підприємство складається з 14 відділів, які безпосередньо підпорядковані Генеральному директору, та формують організаційну структуру управління підприємства. Очолює ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» Генеральний директор, який призначається на посаду та може бути звільнений з неї рішенням загальний зборів. У свою чергу Генеральний директор керує діяльністю підприємства, діє від його імені та в його інтересах, здійснює управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Генеральному директору підпорядковуються: Представник керівника з якості, Представник з гігієни і безпеки праці та Представник з екології, які здійснюють діяльність в межах своїх повноважень та функцій, допомагають керівнику ефективно здійснювати діяльність підприємства, контролювати перебіг всіх процесів, що відбуваються в організації та вчасно реагувати на можливі зміни та загрози.

Однією ланкою цієї системи і є Служба персоналу, яка в свою чергу складається з Відділу організації та оплати праці та Відділу кадрів, що також підпорядковує до себе їдальню та Адміністративно-господарчу дільницю.

Відділ кадрів на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» складається з 9 працівників (5 чоловіків та 4 жінки), безпосередньо начальник відділу та менеджери з персоналу. Відділ кадрів є підсистемою загальної системи управління підприємством, що має вплив на процес праці та на кадри підприємства. Головним призначенням даного відділу є реалізація кадрової політики підприємства з урахуванням діючого трудового законодавства.

Серед основних функцій кадрової служби ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» можна виділити:

- визначення потреби в персоналі, формування кадрового забезпечення та супровід руху кадрів на підприємстві;

- підбір, відбір, адаптація та навчання персоналу;
- вивчення та аналіз професійних та особистих якостей персоналу;
- організація діловодства;
- атестація персоналу підприємства;
- навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- створення кадрового резерву;
- покращення умов праці та вирішення соціальних питань;
- питання мотивації та кар'єрного росту працівників.

Далі проведемо аналіз фінансової діяльності досліджуваного підприємства та розглянемо основні фінансові показники результатів діяльності підприємства, які представимо у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Показники фінансово-економічних результатів ТОВ
«Мотордеталь-Конотоп»**

№ п/п	Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
					2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	479 794	524 620	660 290	44 826	135 670	9,34	25,86
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	415 587	445 679	529 858	30 092	84 179	7,24	18,89
3	Валовий прибуток, тис. грн	64 207	78 941	130 432	14 734	51 491	22,95	65,23
4	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн	1 803	9 961	26 575	8 158	16 614	452,47	166,79
5	Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис.грн	1 777	5 508	8 856	3 731	3 348	209,96	60,78
6	Чистий прибуток, тис.грн	26	4 453	17 719	4 427	13 266	17 026,92	297,91

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства (додатки П, Р,

С)

За допомогою даних таблиці можемо проаналізувати основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Як ми бачимо, чистий дохід від реалізації продукції має тенденцію до зростання. У 2016 році він збільшився на 44 826 тис. грн. (9,34%) порівняно з 2015 роком, а у 2017 році він зріс на 135 670 тис. грн. (25,86%) порівняно з попереднім 2016 роком, що свідчить про те, що підприємство успішно реалізує свою продукцію та є прибутковим.

Собівартість реалізованої продукції також зростає, у зв'язку зі збільшенням обсягів виробництва та збільшення витрат на саму продукцію. У 2016 році собівартість продукції зросла на 7,24% порівняно з 2015 роком, а у 2017 році на 18,89% порівняно з минулим роком.

Зростання валового прибутку підприємства у 2016 році на 22, 95% та у 2017 році на 65, 23% порівняно з минулими роками, безпосередньо впливає на зростання суми чистого прибутку підприємства.

Аналізуючи суму чистого прибутку за даний період, можемо сказати, що у 2015 році, підприємство функціонувало майже на точці беззбитковості, оскільки чистий прибуток у 26 тис. грн. за рік для такого великого підприємства є дуже малим, але додатній його результат вже є гарним стартом для подальшого покращення ситуації, що і відбувається в подальший період. Вже у 2016 році сума чистого прибутку зростає на 4 427 тис. грн. (17 026,92%) порівняно з 2015 роком, а у 2017 році вже становить 17 719 тис. грн., що на 13 266 тис. грн. (297,91%) більше, ніж минулого 2016 року. Дані результати є гарним показником, що характеризують діяльність підприємства.

Розглянемо витрати ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», що безпосередньо пов'язані з персоналом підприємства (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Витрати на персонал підприємства ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

№п/п	Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
					2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
1	Витрати на оплату праці, тис. грн..	84 893	92 796	107 683	7 903	14 887	9,31	16,04
2	Витрати на соціальні заходи, тис. грн..	34 212	37 375	43 480	3 164	6 104	9,25	16,33

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства (додаток Т)

Отже, з даних таблиці можна зробити такі висновки, що витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду зростають, у 2016 році відбулося збільшення витрат на 9,31% а у 2017 році на 16,04% порівняно з минулими 2015 та 2016 роками відповідно. Дана ситуація відбувається за рахунок збільшення прожиткового мінімуму та процесу інфляції в країні.

Витрати на соціальні заходи включають в себе відрахування на обов'язкове соціальне страхування, пенсійне страхування та страхування на випадок безробіття, що залежать від розміру фактичних витрат на оплату праці працівників. Оскільки ми бачимо збільшення загальних витрат на оплату праці, можемо сказати і про збільшення витрат на соціальні заходи, на 3 164 тис. грн. та 6 104 тис. грн. у 2016 та 2017 роках.

Таким чином, на основі проведених розрахунків можемо сказати, що фінансові показники підприємства покращуються кожного року, як і витрати на утримання персоналу також, що свідчить про ефективну та прибуткову діяльність підприємства.

2.2. Оцінювання ефективності кадрової політики підприємства

Персонал є головним ресурсом підприємства, без якого неможлива його діяльність та який забезпечує його ефективність та конкурентоспроможність на певному ринку.

Підприємство ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» є виробничим

підприємством, що спеціалізується на виробництві гільз циліндрів для автомобільних, тракторних, корабельних, тепловозних і стаціонарних двигунів внутрішнього згорання.

Загальна кількість персоналу ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» станом на 01.01.2018 р. становила – 1800 чол.

Спочатку проаналізуємо персонал ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» за статтю та віком (рис. 2.1).

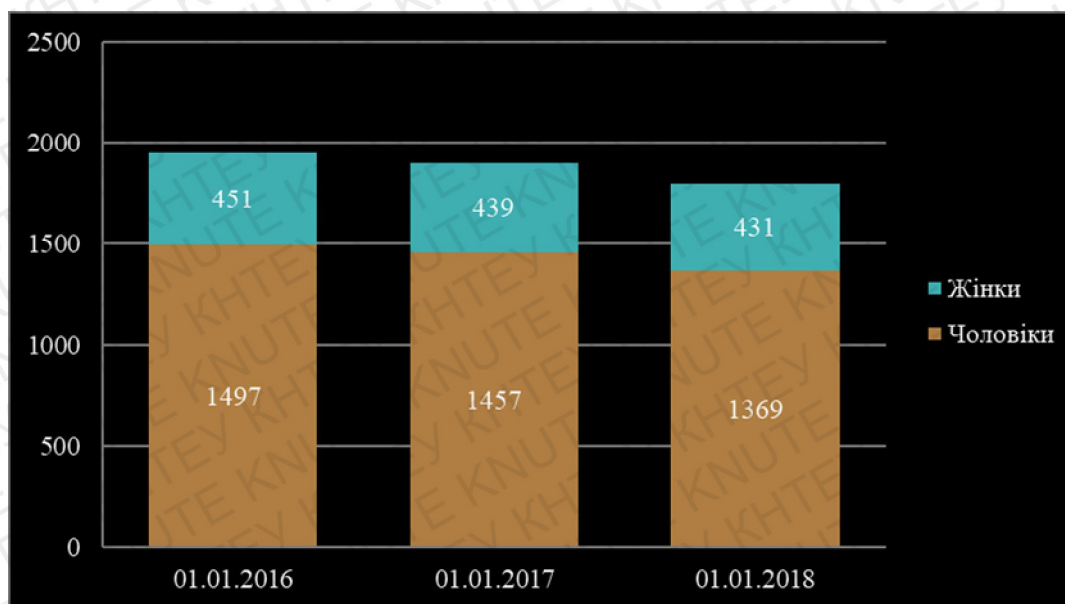


Рис. 2.1. Структура ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" за статтю

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства (додатки У, Ф, Х)

Аналізуючи дані діаграми бачимо, що переважну більшість працівників підприємства складають чоловіки. Все це безпосередньо пов'язане саме з діяльністю підприємства, оскільки більшість роботи виконується у виробничих цехах, де робота є важкою та достатньо небезпечною для життя. Основні посади, що займають жінки, пов'язані або з забезпеченням роботи підприємства, а саме бухгалтерія, центр управління якістю або цех обробки гільз, де робота не є з підвищеним ризиком для життя. На початок 2016 року чоловіки склали 76,8%, а жінки 23,2% загального складу персоналу. Станом на 01.01.2017 співвідношення чоловіків та жінок у структурі персоналу становило 75,3% до 24,7% відповідно. У 2018 році загальна

кількість працівників зменшилась на 96 чоловік (з 1896 до 1800 чоловік) порівняно з 2017 роком, 8 з яких жінки, а решта – 88 чоловіки, і відсоткове співвідношення персоналу становить 23,9% жінки та 76,1% чоловіки у загальній кількості персоналу підприємства.

Вікова структура ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» станом на 01.01.2018 року (рис. 2.2) :

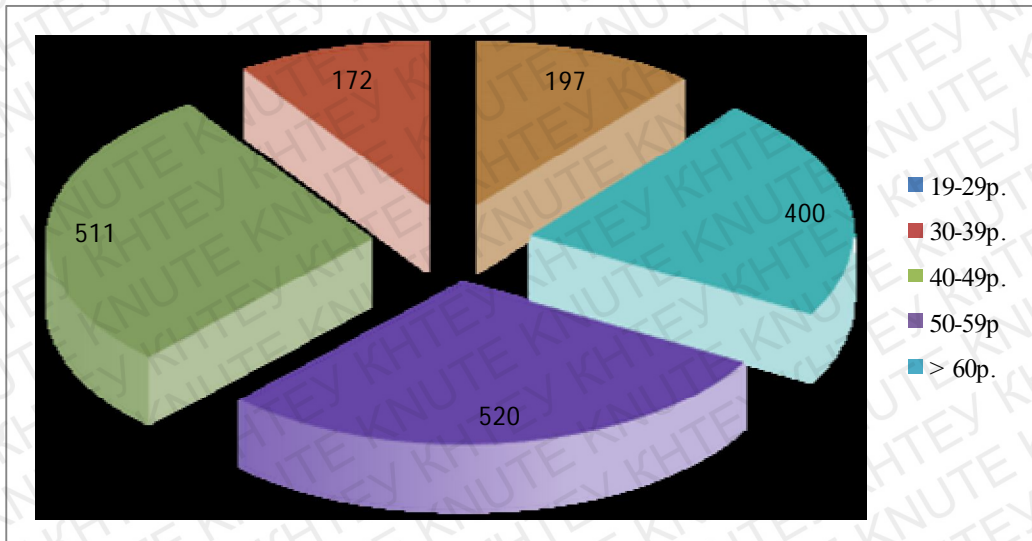


Рис. 2.2. Вікова структура ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" станом на 01.01.2018 р.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства (додаток X)

З вищенаведених даних, можемо сказати, що більшу частку персоналу становлять працівники віком від 40 до 49 років – 520 чоловік (29%) та працівники віком від 50 до 59 років – 511 чоловік (28%). Як ми бачимо, молоді працівники, віком від 19 до 29 років становлять досить малу частку, тільки 11%, що свідчить про те, що підприємству варто приділити більше уваги молодим спеціалістам, а саме тим, хто замінить працівників, що найближчим часом можуть звільнитися з підприємства, в зв'язку з досягненням пенсійного віку.

Проаналізувавши працівників за віковим критерієм, можемо проструктуризувати його за стажем роботи персоналу на підприємстві (рис. 2.3).

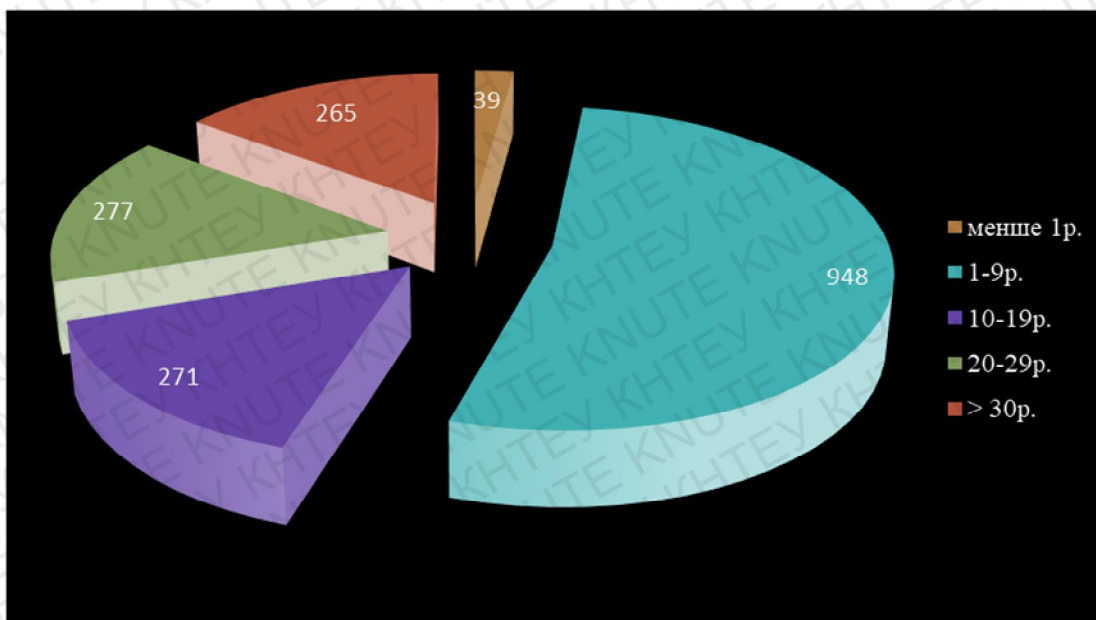


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" за стажем роботи станом на 01.01.2018 р.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства (додаток X)

Аналіз персоналу за стажем роботи на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» показав, що більше 50% працівників працюють на даному підприємстві від 1 до 9 років. Стаж від 10 до 19 років мають 15% працівників, таку ж частку складають і персонал зі стажем від 20 до 29 років. Окрім того, 15% працівників мають стаж більш ніж 30 років на даному підприємстві, що свідчить про довіру цих працівників до заводу, наявність кар'єрного росту та комфорт роботи на даному підприємстві.

Крім того, значна частка працівників зі стажем роботи на підприємстві від 10 до 29 років позитивно відображається на якості праці, оскільки дані працівники є достатньо кваліфікованими.

Наступним кроком буде аналіз персоналу за фаховим спрямуванням (додаток Н).

З даних, наведених у діаграмах можемо сказати, що оскільки підприємство є виробничим, то основну частину кадрів складають робітники, задіяні безпосередньо у виробництві, основному (65%) чи допоміжному (18%). Керівники, серед чоловіків, складають приблизно 10% від загальної їх

кількості, фахівці – приблизно 7% та тільки 1 чол. – службовий персонал.

Серед жінок, на підприємстві основною часткою також є робітники – 74%, керівники складають 11%, а фахівці – 16%. Службовий персонал представляє 1 чоловік, який працює у відділі транспортної дільниці.

Зрозуміло, що на підприємстві, де працюють жінки, у будь якому випадку будуть присутні такі поняття як академічні відпустки по догляду за дитиною до 3-х років та родові відпустки. Крім того, на підприємстві протягом цього періоду працюють за сумісництвом 3 жінки, що здійснюють свою діяльність у енерго-експлуатаційному цеху та у медсанчастині підприємства.

Враховуючи становище нашої країни за останні декілька років, збільшилася кількість мобілізованих чоловіків на термінову службу, ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» не є виключенням. На 01.01.2016 та на 01.01.2017 року кількість мобілізованих становила – 9 чол. кожного року, на 01.01.2017 – 8 чоловік.

Діяльність відділу кадрів ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» регулюється Стандартом підприємства по роботі з персоналом, що включає в себе такі розділи:

1. Загальні положення – де визначено, що відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом підприємства та підпорядковується Генеральному директору;
2. Завдання відділу – де зазначені задачі, пов'язані з кадровим забезпеченням, формуванням стабільного трудового колективу, зниженням плинності кадрів та зміцненням трудової дисципліни;
3. Функції відділу – безпосередньо пов'язані з тими завданнями, що ставляться перед відділом кадрів;
4. Права та обов'язки відділу – відображені у повноваженнях начальника відділу кадрів та його менеджерів, відповідно до їх посадових інструкцій;

5. Відповідальність відділу – визначається відповідно до посадових функцій та покладених обов’язків на керівника та працівників відділу кадрів.

Крім того, даний стандарт регулює порядок прийняття, звільнення, переміщення, навчання, заохочення, атестації та інших дій, щодо персоналу підприємства. Усі ці документи також формують особисті справи працівників підприємства.

Оцінимо ефективність використання кадрової політики підприємства з точки зору руху працівників підприємства

Вихідні дані для оцінки кадрів підприємства (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Структура працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

№п/п	Показник	2016 р.	2017 р.
1.	Середньорічна чисельність персоналу, чол.	1922	1848
2.	Кількість прийнятого на роботу персоналу, чол.	48	14
3.	Кількість працівників, що звільнились, чол.	16	52
4.	Кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, чол.	9	25
5.	Кількість працівників, що пропрацювали увесь рік, чол.	1858	1782

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства (додатки У, Ф, Х)

Розрахуємо ефективність використання персоналу за такими показниками:

Коефіцієнт обороту з приймання персоналу:

$$K_{пр} = \frac{Ппр}{СЧП} \quad (2.1)$$

де $K_{пр}$ – коефіцієнт обороту з приймання персоналу,

$Ппр$ – кількість прийнятого на роботу персоналу,

$СЧП$ – середньорічна чисельність персоналу.

Коефіцієнт обороту з вибуття:

$$K_{виб} = \frac{Пзв}{СЧП} \quad (2.2)$$

де Квиб – коефіцієнт обороту з вибуття,

Пзв – кількість працівників, що звільнилися.

Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{плк} = \frac{\text{Пзв за власн баж та за поруш}}{\text{счп}} \quad (2.3)$$

де Кплк – коефіцієнт плинності кадрів,

Пзв за власнбаж та за поруш – кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни.

Коефіцієнт постійності складу персоналу:

$$K_{пс} = \frac{\text{Ппост}}{\text{счп}} \quad (2.4)$$

де Кпс – коефіцієнт постійного складу персоналу,

Ппост – кількість працівників, які пропрацювали весь рік.

Маємо наступні дані про ефективність використання персоналу на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

**Показники ефективності використання персоналу
ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»**

№п/п	Показник	2016 р.	2017 р.
1.	Коефіцієнт обороту з приймання персоналу	0,025	0,008
2.	Коефіцієнт обороту з вибуття	0,008	0,028
3.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,004	0,014
4.	Коефіцієнт постійності складу персоналу	0,967	0,964

Отримані результати свідчать про не зовсім ефективне використання кадрів підприємства. Перш за все це характеризується збільшенням коефіцієнту плинності кадрів у 2017 році порівняно з 2016 роком, за рахунок збільшення кількості звільнених працівників за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни та за зменшення кількості прийнятих працівників.

Аналіз плинності кадрів є одним з основних показників ефективності кадрової політики підприємства, що характеризується рухом робочої сили,

обумовлений незадоволеністю працівників робочим місцем, чи навпаки підприємства роботою працівника.

Наступним кроком оцінки ефективності управління кадровою політикою буде оцінка продуктивності праці персоналу та його трудомісткості (табл. 2.5):

Продуктивність праці

$$Ппр = \frac{\text{Дох підпр}}{\text{счп}} \quad (2.5)$$

де Ппр – продуктивність праці;

Дох підпр – дохід підприємства;

счп – середньорічна чисельність підприємства.

Трудомісткість праці

$$Тпр = \frac{\text{счп}}{\text{Дох підпр}} \quad (2.6)$$

де Тпр – трудомісткість праці.

Таблиця 2.5

Динаміка показників продуктивності та ефективності працівників

ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

№п/п	Показник	2016 р.	2017 р.
1.	Продуктивність праці	272,96	357,30
2.	Трудомісткість праці	0,004	0,003

За даними таблиці ми бачимо, що в 2017 році продуктивність праці збільшується порівняно з 2016 роком, а трудомісткість в свою чергу зменшується, оскільки є оберненим показником до продуктивності праці.

Оцінюючи ефективність діяльності кадрової служби підприємства визначимо переваги та недоліки кадрової політики ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Основні переваги та недоліки кадрової роботи
ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»**

Переваги кадрової роботи ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»	Недоліки кадрової роботи ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»
Прийом та оцінка персоналу	
1. Підвищення вимог до претендентів на вакантні посади	1. Недосконала система оцінки персоналу
2. Розробка професіограм та аналіз посад	2. Недостатній рівень зворотного зв'язку між підрозділами та відділом кадрів
3.Набір на вакантні посади переважно із внутрішніх резервів	
4.Націлення на прийом молодих спеціалістів	
Система обліку та руху	
1.Вдосконалення методів та форм обліку й руху кадрів	1. Відсутність аналітичної роботи в системі персоналу
2.Введення автоматизованих систем управління	2. Недосконалість автоматизованих систем управління
3.Розгалужена система обліку та руху працівників	
Система навчання та підвищення кваліфікації	
1.Охоплення всіх категорій працівників	1. Недосконалість системи підбору резерву на заміщення керівних посад
2.Проведення атестацій працівників	2.Відсутність обґрунтованої системи мотивації працівників
3.Періодичне навчання та направлення на підвищення кваліфікації чи перекваліфікацію	

Джерело: побудовано автором на основі вище проведених досліджень

Отже, проаналізувавши основні переваги та недоліки кадрової політики ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» та оцінивши її ефективність, у наступному розділі роботи варто визначити шляхи підвищення її ефективності на досліджуваному підприємстві.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП»

3.1 Розробка шляхів підвищення ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» з використанням формалізовано-рейтингової системи оцінки персоналу

Аналізуючи переваги та недоліки кадрової політики ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» перш за все, рекомендується створити нову систему атестації персоналу, що буде проводитися відділом кадрів підприємства. За рахунок впровадження даної системи прогнозується підвищення продуктивності праці персоналу, крім того, покращення його професіоналізму. Будь-яка інформація, особливо професійна, оновлюється кожні 5 років, а в теперішній час та за умов становлення ринкової економіки глобальні зміни відбуваються постійно.

На підприємстві визначення та аналіз кількісного складу персоналу є досить зрозумілим та конкретним, оскільки базується на конкретних даних, зафіксованих документально. Якісна оцінка персоналу, а саме атестація, не є досконалою, можна навіть зазначити, що вона майже відсутня.

Впровадження системи атестації кадрів підприємства має на меті отримання оцінки працівника враховуючи думку кола експертів, а саме людей, що разом працюють з ним. Проведення атестації визначає врахування найбільш значимих аспектів особистості, тих, що мають безпосереднє відношення до міжособистісної взаємодії.

З метою підвищення ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» пропонується запровадити формалізовано-рейтингову систему атестації для оцінки якісних характеристик персоналу підприємства. Дана методика запропонована О. В. Іванісовим та О. Ф. Доровським.

Даний метод передбачає формування двох експертних груп: адміністративної та колективної думки. Адміністративна група оцінює та характеризує працівника з точки зору вищого керівництва, колективна ж, в свою чергу – з боку підлеглих так колег по роботі.

Основною метою даної атестації є раціональне розміщення працівників, їх ефективне використання. Завдання даної процедури полягає у визначенні резервів підвищення рівня віддачі працівників, а не рівень контролю за їх роботою. Проміжна атестація відбувається через короткий період часу, та на її результатах ґрунтується наступна атестація. Крім того може проводитися спеціальна атестація, що відбувається в необхідних випадках.

Проведення атестації на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» має проводитися за такою схемою (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Схема проведення атестації на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Першим етапом проведення даної атестації є створення експертної комісії, яка складається з керівника та відповідних спеціалістів. Ті, кого атестують, не запрошуються на засідання атестаційних комісій, оцінка якостей та характеристик проводиться експертами за їх відсутності. Така позиція дозволяє зменшити психологічну напругу в колективі під час проведення атестації. Проте, на засідання комісії запрошують тих працівників, які за результатами проведення перевірки отримали низькі рейтингові оцінки, що свідчать про те, що працівник не відповідає вимогам займаній посаді. Кожен із експертів виставляє бали у попередньо складений оціночний лист згідно з наступними критеріями:

- дана характеристика проявляється найвищою мірою та постійно – 5 балів;
- дана характеристика проявляється майже постійно – 4 бали;
- дана характеристика проявляється, але не достатньо часто – 3 бали;
- дана характеристика не проявляється, проте це негативно не впливає на роботу – 2 бали;
- дана характеристика не проявляється, що негативно впливає на роботу – 1 бал.

Середня оцінка визначається як середнє арифметичне з поставлених оцінок по кожному критерію. Оскільки дані показники не мають однієї спільної ваги виміру та є різними за своєю значимістю, для оцінки вони наділяються своєю «вагою», яка визначається експертним шляхом методом математичного ранжування та порівняння. Ідеальним значенням у такому випадку буде одиниця, а інші показники будуть подані у вигляді її частки. У таблиці 3.1 наведені фактори оцінки якостей працівників з використанням формалізованої рейтингової системи оцінки персоналу саме для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Таблиця 3.1

Фактори оцінки якостей працівників з використанням формалізовано-рейтингової системи оцінки персоналу ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

№п/п	Фактори оцінки	Коефіцієнт значимості		
		для керівників	для спеціалістів	для службовців
1.	Трудові якості	0,12	0,12	0,12
2.	Організаторські здібності	0,11	0,09	0,08
3.	Компетентність	0,09	0,13	0,13
4.	Особистісні якості	0,08	0,08	0,08
5.	Психологічна сумісність з колективом	0,1	0,1	0,11
6.	Трудова дисципліна	0,09	0,09	0,09
7.	Самостійність	0,1	0,09	0,09
8.	Відповідальність	0,08	0,08	0,08
9.	Ініціатива	0,11	0,1	0,1
10.	Якісна робота	0,12	0,12	0,12
Усього		1,0	1,0	1,0

Таким чином, за даними оціночного листа відбувається поетапна атестація співробітника:

- п'ять експертів виставляють оцінки за кожним фактором до оціночного листа;
- експертами визначається середнє арифметичне значення оцінки кожного фактора;
- інтегральна оцінка фактору коригується на відповідний коефіцієнт значимості;
- визначається рейтинговий коефіцієнт співробітника.

За отриманими результатами даної атестації пропонуються наступні пояснення (рис. 3.2):

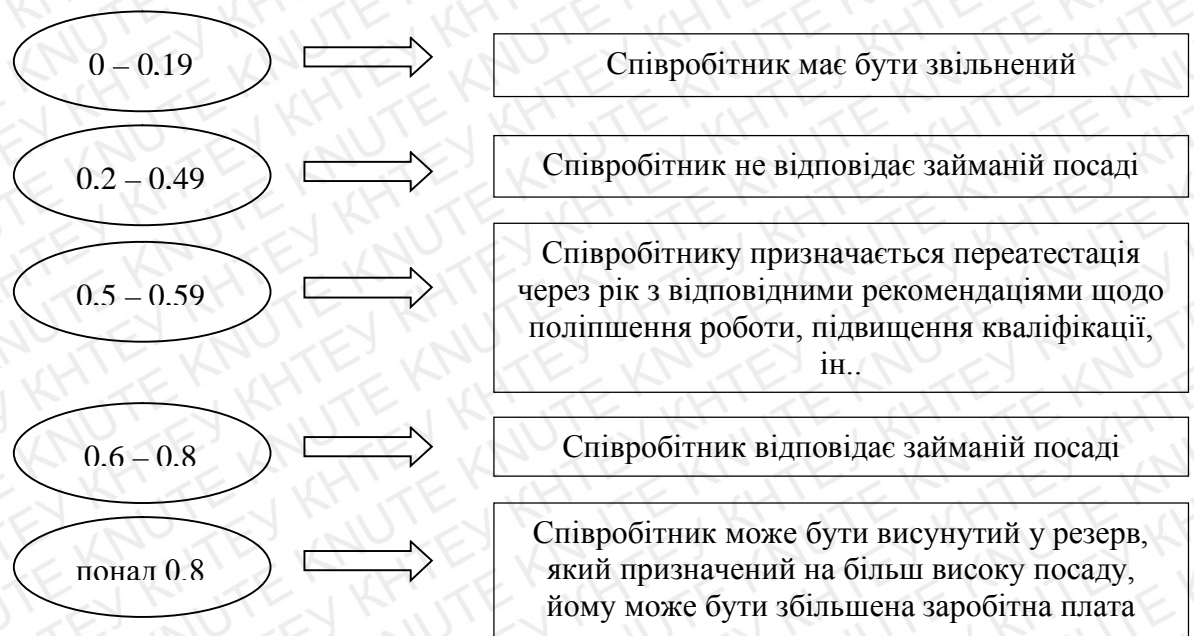


Рис. 3.2. Пояснення отриманих рейтингів в результаті проведення формалізовано-рейтингової системи оцінки персоналу

В результаті ми отримуємо систему атестації, що є більш адаптованим методом атестації якісних характеристик персоналу, ніж її традиційні шляхи, оскільки є більш об'єктивною, оскільки враховує багатofакторний облік різних якостей та участь в оцінці не тільки керівників, а й підлеглих та колег.

Проведення атестації передбачає формування технологічної карти, що заповнюється після проведення атестації та складається з інформації, отриманої в результаті проведення та аналізу результатів (рис. 3.3). На основі даної карти приймається рішення щодо майбутніх дій стосовно працівника, визначення можливих причин тих чи інших результатів та перспективи розвитку.

1. Загальні відомості	
ПІБ	
Дата народження	
Назва підрозділу	
Назва посади	
Дата зайняття посади	
Звітний період	
2. Самооцінка	
3. Оцінка безпосереднього керівника	
4. Висновки, пропозиції та рекомендації як наслідок обговорення результатів щорічної оцінки виконання працівником посадових обов'язків і завдань Відповідає займаній посаді. Враховуючи результати роботи пропонується встановити надбавку за високі досягнення праці відповідно до _____	
Підсумкова оцінка _____	
Підпис того, хто атестується (ПІБ) _____	Підпис безпосереднього керівника (ПІБ) _____
Дата _____	Дата _____
5. Затвердження керівником вищого рівня результатів щорічної оцінки виконання державним службовцем посадових обов'язків і завдань	
Підпис _____ ПІБ _____	Дата _____

Рис. 3.3. Карта оцінки виконання працівником покладених на нього обов'язків та завдань на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Для того, щоб система оцінки персоналу ефективно функціонувала, потрібно мати своєчасно та в достатній кількості необхідні ресурси. Ресурсне забезпечення оцінки персоналу представлено нормативно-правовою та інформаційною базою, науково-методичним, кадровим, матеріально-технічним і фінансовим забезпеченням.

Дана система оцінки персоналу дає можливість відділу персоналу визначити придатність чи непридатність працівника до займаної ним посади.

Окрім того таким шляхом можна визначити недоліки в кадровій роботі та забезпечити вчасне реагування на ті чи інші проблеми. За рахунок впровадження даної системи, перший час, може відбуватися супротив з боку персоналу, та все ж з часом, працівники зрозуміють, що виконуючи свою роботу на кращому рівні вони зможуть отримати і підвищення, і збільшення заробітної плати.

Зрозумілим є той факт, що підприємство не може кожного разу

звільняти всіх працівників, що після проходження атестації набрали мінімальний рейтинг, що свідчить про невідповідність їх займаній посаді чи невиконання покращених на них обов'язків. Таким чином, за результатами даної оцінки пропонується проводити навчання персоналу, що потребує цього. Варто створити учбову програму по навчанню персоналу та календарно-тематичні плани виконання завдань. Процес проходження навчання має контролюватися як безпосередніми локальними керівниками, так і відділом кадрів.

Регулярна оцінка персоналу має позитивний вплив на мотивацію співробітників та їх професійне зростання.

В результаті дослідження та аналізу системи мотивації ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» ми виявили необхідність її модернізації, оскільки підприємство вже давно функціонує на ринку на притримувалося вже застарілих методів мотивації персоналу.

Модернізація системи мотивації персоналу полягає у виборі мотиваційних методів відповідно до ситуації та групи працівників. Наприклад, кожна вікова категорія має свої власні пріоритети та погляди, тому в сучасних умовах мотиваційна політика має враховувати вікову структуру персоналу.

Почнемо з одного з найважливіших елементів впливу мотиваційної системи – заробітна плата. Саме грошові кошти є базою для задоволення потреб людей, цей факт важко заперечувати. Для молодих співробітників заробітна плата одне з найважливіших значень при виборі роботи. Звичайно, що і для працівників середнього віку вона також має важливе значення, але молодь має більше матеріальних та особистісних потреб, задоволення яких відбувається за рахунок заробітної плати. Для працівників старшого віку розмір заробітної плати має найменше значення. Дані висновки пов'язані тим фактором, що з віком значення матеріальних потреб зменшується, в той час, як важливість задоволення моральних потреб зростає, відношення керівництва, клімат в колективі та стабільність.

Соціальні пільги – додаткові блага на які підприємство також має звернути увагу. До таких пільг можна віднести – безкоштовне харчування, корпоративи, медичне страхування, медичне страхування, оплачуване стажування та ін.. Найбільший вплив соціальні пільги створюють на працівників середнього віку та старшого віку. Таким чином раціональне використання соціальних пільг може принести максимальний результат, оскільки більшу частку працівників підприємства становлять саме працівники середнього та старшого віку.

Відносини в колективі значним чином відображають на загальність продуктивності підприємства. Соціально-психологічний клімат має великий вплив на працівників середнього віку. Звичайно, що молоді працівники також бажають працювати в «здоровій» атмосфері всередині колективу, але вони все ж ще розглядають підприємство більше з матеріальної, ніж з моральної сторони.

Ми всі прагнемо як до особистісного розвитку так і до кар'єрного зростання на місці роботи, саме тому підприємство має звернути увагу й на перспективи кар'єрного зростання працівників. Даний мотиваційний метод в більшій мірі стосується чоловіків, по-перше, оскільки вони становлять більше частку персоналу, але й також чоловіки більш сконцентровані на кар'єрі, ніж жінки. Планування кар'єри важливий елемент майбутнього розвитку та плануванню кар'єри персоналу.

Таким чином, враховуючи всі перелічені вище критерії, що формують мотиваційну систему працівників компанії, можемо відобразити мотиваційний пакет для кожної групи працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» (рис. 3.4):

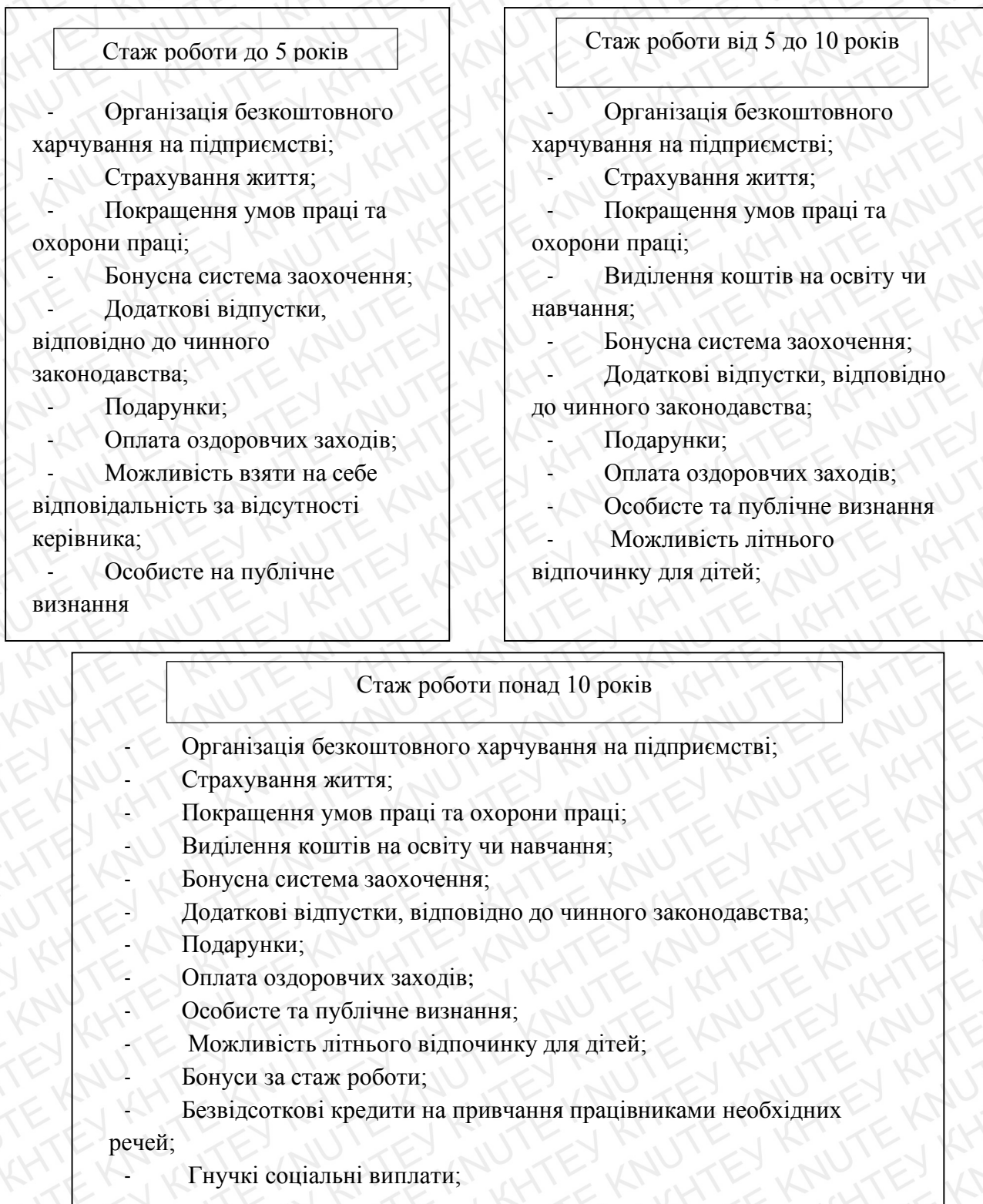


Рис. 3.4. Мотиваційний пакет персоналу ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Отже, проаналізувавши недоліки наявної кадрової політики підприємства ми визначили шляхи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства, а саме впровадження формалізовано-

рейтингової системи оцінки персоналу, яка в результаті вимагає та тягне за собою покращення та зміни системи навчання кадрів підприємства та мотиваційного пакету працівників. Далі визначимо ефективність впровадження даних заходів.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Виходячи із запропонованих шляхів підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства з використанням формалізовано-рейтингової системи оцінки персоналу та зміни складу мотиваційного пакету працівників, спробуємо дати прогнозну оцінку ефективності впровадження даних змін на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Окрім систематичної оцінки персоналу, що реалізується через місячну оцінку результатів і витрат праці і використовується в якості інструменту розподілу колективно зароблених коштів на оплату праці (або їх певна частка), велике значення для ефективного використання людських ресурсів і самореалізації особистості в трудовій діяльності грає періодична оцінка персоналу, так звана атестація.

Атестація має бути направлена на самоаналіз працівниками своєї трудової та соціальної діяльності, що є ключовим моментом мотивації, самовдосконалення трудової людини як особистості і головної складової суспільства.

Застосування нових методів оцінки персоналу дозволить ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» вирішити наступні задачі:

- автоматизувати систему оцінки персоналу і скоротити час обробки результатів;
- підвищити об'єктивність оцінки персоналу за рахунок збільшення кількості експертів та знизити упередженість експертів;

- покращити показники ефективності здійснення кадрової політики підприємства та ефективність роботи персоналу;
- сформував портрет ідеального працівника на основі типових якостей сукупності працівників з найбільшим терміном роботи в компанії (носіїв корпоративної культури) і спростити систему попереднього відбору працівників.

Така атестація має проводитися періодично, раз на півроку чи на рік, в залежності від динаміки розвитку. Це змушує працівників задуматись про те, що вони хочуть, у них з'являється лояльність до компанії, одна з важливих компетенцій в наш час. Люди починають задумуватись, чим вони можуть бути корисними і співвідносять свої інтереси з інтересами компанії.

Ця система дозволяє з мінімальними витратами часу виявити не тільки придатність чи непридатність працівника, але і недоліки в кадровій роботі. Наприклад, якщо дані низькі оцінки за двома чи більше категоріями, що стосуються невдоволеністю працівників їх роботою чи неможливістю виконання покладених на них обов'язків через брак компетенцій, можуть допомогти у прийнятті правильного рішення наступних рішень, про переведення його на іншу роботу чи вакансію, забезпечення працівника додатковим навчанням чи ін..

Завдяки введенню даної методики працівники на підприємстві будуть мати на увазі, що без вдосконалення та належного виконання роботи вони не зможуть отримати підвищення та бажану посаду. Реакція з боку працівників може бути негативна і розцінена як недовіра до себе, але з часом підприємство буде працювати ефективніше, оскільки персонал буде знати, що за ним ведеться нагляд та здійснюється перевірка їхньої роботи, яка буде впливати на підвищення.

Практичним результатом проведеної атестації буде вдосконалення діючої системи оцінки персоналу на підприємстві, яка дозволить підвищити як ефективність праці персоналу, так і ефективність діяльності усього підприємства.

Систему грошового (матеріального) стимулювання потрібно орієнтувати не на кваліфікацію, одержану офіційно в навчальних закладах, а на рівень кваліфікації виконуваної роботи. Так можна відійти від погодинної оплати праці і платити працівникам платню за кваліфікацію, а не за кількість людино-годин, проведених на своєму робочому місці. Виплачувати заохочення за результати діяльності конкретного працівника. Під фактичною кваліфікацією розуміється здатність працівника не тільки виконувати свої обов'язки, але і здатність брати участь у вирішенні виробничих проблем, знати їх і розбиратися в будь-якому аспекті господарської діяльності свого підприємства.

За рахунок нової ефективнішої системи оцінки персоналу продуктивність праці зросте приблизно на 5%, що призведе до підвищення рентабельності. Завдяки цьому ми зможемо виплатити грошові винагороди працівникам згідно нової системи.

Прогнозовану продуктивність праці розрахуємо за формулою:

$$П_{пр} = \frac{\text{Дох підпр}}{\text{СЧП}} \quad (2.5)$$

$$П_{пр} = 660290 / 1848 = 357,3 \text{ тис. грн.}$$

$$П_{пр}' = П_{пр} \cdot 1,05 = 357,3 \cdot 1,05 = 375,165 \text{ тис. грн.}$$

$$ТО' = ПП' \cdot СЧП = 375,165 \cdot 1848 = 6930304,92 \text{ тис. грн..}$$

Збільшення продуктивності праці призведе до підвищення товарообороту підприємства, який в свою чергу впливає на приріст прибутку підприємства.

Грунтуючись на наведених вище даних, можна зробити наступні висновки. Заходи щодо підвищення ефективності управління кадровою політикою, які пропонується використовувати в діяльності ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», будуть ефективними в зв'язку з тим, що вони сприяють зростанню продуктивності праці, чистого прибутку та ін..

Оцінюючи ефективність запропонованого проекту щодо покращення ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»,

можна сказати, що за рахунок впровадження даних заходів підвищується соціальна відповідальність працівників, заохочення кращих працівників та їх самомотивація, покращення системи та можливості кар'єрного зростання, зворотній зв'язок між працівниками та керівним складом, проведення щоквартальних заходів дозволить згуртувати колектив і перетворити його в єдину команду, а усе це в сукупності призведе до підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Отже, завдяки введенню даної методики працівники на підприємстві будуть мати на увазі, що без вдосконалення та належного виконання роботи вони не зможуть отримати підвищення та бажану посаду.

Мотивація праці на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» повинна безпосередньо будуватися на основі чинників, які залежать від працівників. Передусім це повинно виявлятися в тісному зв'язку заробітної плати з продуктивністю праці (надбавки, премії за сумлінну роботу). Цей метод поставить у жорстку залежність розмір заробітку кожного працівника від результатів його діяльності. Заробітна плата на пряму буде залежати від продуктивності праці працівників.

ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» рекомендується більше уваги і засобів приділяти на навчання персоналу. Під час навчання варто враховувати весь цикл успішного виробництва продукції: вивчення функціональних обов'язків працівників, дотримання правил охорони і дисципліни праці, удосконалення умінь і навичок виконання своїх обов'язків.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Як показали проведені дослідження для ефективної діяльності підприємству потрібна цілісна, комплексна та систематизована робота з кадрами, щоб супроводжувати працівника від прийняття його на роботу до завершення його кар'єри на даному робочому місці.

1. Кадрова політика – це система принципів, методів за допомогою яких поєднуються наявні ресурси праці та стратегія розвитку підприємства, для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку підприємства та реалізації його місії в нинішніх умовах розвитку економіки.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин, кадрова політика відіграє важливу роль в управлінні підприємством. Вона визначає генеральний напрямок та основні напрями роботи керівників підприємства з персоналом, а також основні вимоги до його роботи.

2. Оцінка ефективності управління персоналом – систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на визначення витрат: вигоди, пов'язаної з виконанням заходів і планів кадрової діяльності для порівняння їх результатів з підсумками роботи та цілями підприємства в минулому, а також підсумками інших підприємств.

Оцінка ефективності кадрової політики відбувається за різними напрямами та базується на рівні досягнутих цілей підприємства та завдань підприємства. Оцінка ефективності управління кадровою політикою також включає аналіз підприємства за кількісними та якісними характеристиками, віковою та статевою структурою, стажем роботи, фаховим спрямуванням та звичайно економічним ефектом від використання кадрів підприємства.

3. ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» має лінійно-функціональну структуру управління яка ґрунтується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі.

За такої структури безпосереднє управління здійснює директор, процесами взаємодії керують функціональні підрозділи, внутрішні процеси підпорядковані лінійним керівникам. Відділ кадрів бере безпосередню участь та відповідає за працівників від їх найму на роботу, супроводжуючи протягом виконання покладених на них обов'язків та, якщо необхідно, звільнення працівника. Здійснивши аналіз фінансових та економічних показників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», забезпеченість його ресурсами для утримання персоналу, можемо сказати, що фінансові показники підприємства покращуються кожного року, як і витрати на утримання персоналу також, що свідчить про ефективну та прибуткову діяльність підприємства.

4. Здійснивши аналіз управління кадровою політикою, можемо відзначити, що персонал ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» на даному етапі роботи підприємства використовується ефективно, але враховуючи достатньо великий термін функціонування на ринку та незмінність стандартів та положень оцінювання працівників за останні декілька років, пропонується змінити підходи до оцінювання, навчання та мотивації працівників на підприємстві.

5. З метою покращення ефективності оцінки якісних характеристик працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» пропонується запровадити формалізовано-рейтингову систему оцінки персоналу підприємства. Підприємству варто більше уваги приділяти мотиваційним методам, особливо тим, які виражаються не в грошовій формі. Відділу кадрів підприємства рекомендується більше часу приділяти навчанню персоналу, розробці мотивації оплати праці, створити механізм планування кар'єри та перепідготовки працівників та ефективний резерв управлінського апарату.

6. Запропоновані заходи щодо підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства є економічно обґрунтованими, оскільки приносять бажаний позитивний економічний ефект, та впливають на розвиток кадрової політики ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Водолажська Т.О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства» / Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2014. – Вип. 24. – 55–64 с.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
3. Гурне Б., Державне управління/ Бернар Гурне, Ін-т держ. упр. та самоврядування при Каб. Міністрів України; пер. з фр. В. Шовкуна. - Основи, 1993. - 165с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 468 с.
5. Саакян А. К. Управління персоналом підприємства / А.К. Саакян, Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягілева, 2002. – 176 с.
6. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / В. Г. Воронкова – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
7. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами : Навч. посіб. для студ. вузів / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька. - К. : Кондор, 2009. - 224 с.
8. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Є.В. Маслов / під керівн. П. В. Шеметова – К., 2004. – 258 с.
9. Травін В. В. Менеджмент персоналу підприємства: навч.-практичн. посібник / В. В. Травін, В. А. Дятлов. - 3-е вид. К., 2007. - 272 с.
10. Гребеньок І.В. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах та методологічні засади її формування / І.В. Гребеньок, І.В. Бондар // Економіка. Управління трудовими ресурсами. – К.: КНТЕУ, 2009. – 49-64 с.
11. Еськов А. Л. Психологія управління : навч. акад. / А. Л. Еськов, Л. Л. Бунтовська. — К.: Науковий світ, 2009. — 148 с.

12. Рудий В.І. Стратегія вдосконалення кадрової політики підприємства // Економіка України. – 2006. – № 6. – 46-49 с.
13. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. - К.: ВД «Професіонал», 2004. – 192 с.
14. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. - К.: КНЕУ, 2002. – 267 с.
15. Мельничук Д. П. Оптимізація кадрової політики промислового підприємства / Д. П. Мельничук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2004. – № 1 (27). – 249–256 с.
16. Лук'янченко Н. Д. Формування позиційної кадрової політики підприємства / Н. Д. Лук'янченко, О. А. Дороніна // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2010. – № 4 (43).– С. 121– 126.
17. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2007 – №2. – 54 – 58 с.
18. Крамаренко В. І., Холода Б. І. Управління персоналом фірми: Навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2003. - 321 с.
19. Симонова І., Ескерханов М. Помилки кадрової політики: шляхи подолання // Кадровик. Кадровий менеджмент. 2009. № 2. 20-26 с.
20. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 248 с.
21. Базаров, Б.Л. Єрѐмін. – М., 2009. – 560 с.
22. Веснін В. Р. Управління персоналом . теорія та практика: навч. / Веснін В. Р. – М.: Проспект, 2010. – 688 с.
23. Дуракова І. Б. Управління персоналом : підручн. / І. Б. Дуракова – М.: ІНФРА – М, 2010. – 570 с.
24. Бортник В.А. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та

- управління підприємствами»/ В.А. Бортник; ННЦ «Ін-т аграрної економіки» Української ААН. – К., 2010. – 20 с.
25. Криворучко О.М. Оцінка якості управління персоналом організації // Актуальні проблеми економіки. – 2009. № 4. – 98–103 с.
26. Петренко К.В. Кадрова політика підприємства як чинник кого ефективної діяльності // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010 – № 1. – 85 – 88 с.
27. Водолажська Т.О. Розробка стратегії управління персоналом за типом кадрової політики АТП / Т.О. Водолажська // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. статей. – 2013. – Вип. 42. – 364–369 с.
28. Селезньова Г.О. Особливості стратегії управління персоналом компетентної організації / Г.О. Селезньова // БІЗНЕС ІНФОРМ: наук. журнал. – Харків: ХНЕУ.- 2011. –№9. – 190 – 193 с.
29. Офіційний сайт ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» [Електронний ресурс]: Інформаційний ресурс. – Режим доступу: <http://www.motordetal.com.ua/>
30. Скімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] /О.О. Скімова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : Зб. наук. праць. – Маріуполь: ПДТУ. – 2012. – Вип. 1, том 3. – 260-264 с. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traeiv/2012_1_3/47.pdf
31. Філіпова Т. І. Система підвищення кваліфікації кадрів, як складова кадрової політики // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. Вип.10. – Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2009. – 79 – 88 с.
32. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах / Л. М. Гасюк // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 5. – 155–159 с.
33. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві / О.О. Кравченко // Економіка і суспільство. – 2016. – №3. – 355–359 с.

34. Зось-Кіор М.В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації / Економіка та управління підприємствами. – 2016. – Вип.13. – 259–263 с.
35. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А.М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – № 1. – 148–155 с.
36. Вихристюк М.О. Критерії оцінки та удосконалення кадрової політики / М.О. Вихристюк // Науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії: збірник тез доповідей. Укр. інж.-пед. академія. – Х. 2011. – 47 с.
37. Кавтиш О. П. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства / О. П. Кавтиш, О. В. Максимішина // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2015. – № 16. – 160–166 с.
38. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах / О. С. Крючко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 4(2). – 275–279 с.
39. Удовенко Т. С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т. С. Удовенко, С. М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 3. – 125–127 с.
40. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О. А. Шаповал // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – 712–715 с.
41. Череп А. В. Управління інноваційними процесами на підприємстві: сучасні підходи та перспективи / А. В. Череп, В. О. Лігузова // Формування ринк. відносин. – 2014. – № 4 (155). – 43 – 46 с.
42. Мажура І. А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І. А. Мажура, С. М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014 - №4 (155) – 203 – 206 с.
43. Ганущак-Єфіменко Л. М. Інноваційна культура як напрям управління

- розвиток інноваційного потенціалу підприємств / Л. М. Єфіменко, А. О. Сігайов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 2 (141). – 58 – 61 с.
44. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2007 – № 2. – 54 – 58 с.
45. Мельничук Д. П. Кадрова політика машинобудівного підприємства: теорія реформування та практика : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Д.П. Мельничук. – К., 2004. – 20 с.
46. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: [навч. посіб.] / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О.Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
47. Хміль Ф. І. Управління персоналом: [підручник для студентів вищих навчальних закладів] / Ф. І. Хміль. –К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
48. Філіпова Т. І. Система підвищення кваліфікації кадрів, як складова кадрової політики // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. Вип.10. – Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2009. – 79 – 88 с.
49. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. – Харків: Вид. дім “ІНЖЕК”, 2003. – 208 с.
50. Яковенко О. М. Кадровий потенціал: стан та проблеми розвитку // Вісник УАДУ. – 2008. – № 2. – 113-124 с.
51. Матвеевко Н. В. Кадрова політика вищих навчальних закладів щодо підбору персоналу / Н.В. Матвеевко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9. – 123–126 с.
52. Управління персоналом : [навчальний посібник] / [М.Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
53. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи / В. П. Мица // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6. – 165–168 с.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

**ЛЕОНОВИЧ А., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Менеджмент організацій»**

У статті досліджено сутність поняття кадрової політики, сформульовано її об'єкт, суб'єкт, мету, цілі та основні принципи. Визначено фактори впливу на формування кадрової політики та процес її розробки. Охарактеризовані основні види кадрової політики та їх особливості в сучасних умовах господарювання.

In article the essence of a concept of personnel policy is investigated, its object, the subject, the purpose and the basic principles are formulated. Factors of influence on formation of personnel policy and process of its development are defined. Main types of personnel policy and their feature in modern conditions of housekeeping are characterized

Актуальність теми. Перехід України до ринкової моделі господарювання та входження у світову економіку визначають завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств різних галузей та форм власності. Для того, щоб сформувати висококонкурентну національну економіку необхідно забезпечувати конкурентоспроможність робочої сили й ефективність соціально-трудових відносин на кожному підприємстві. Це пов'язано з тим, що в умовах ринкової трансформації найзначніші перетворення, перш за все, відбуваються у соціально-трудовій сфері. Тому питання управління персоналом та формування ефективної кадрової політики потребують детального розгляду та ретельної підготовки. Варто зазначити,

що отримання позитивних результатів та зростання продуктивності праці неможливе без ефективного управління персоналом підприємства.

Сучасні тенденції розвитку економічних відносин значною мірою ускладнюють процес управління діяльністю суб'єктів господарювання через збільшення впливу світових тенденцій економіки, правового регулювання, політичного та соціального середовища на ефективність менеджменту. Кадрова політика підприємства є інструментом, за рахунок якого досягаються поставлені довгострокові та короткострокові цілі організації, підвищується ефективність діяльності підприємства. Основна роль кадрової політики полягає в бажанні керівництва створення того методологічного фундаменту управління кадровим потенціалом підприємства, який би спрямував генеральну лінію кадрової роботи, узгодив інтереси різних соціальних груп, спрямував їх діяльність на результативну співпрацю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у вивчення теорії та практики формування кадрової політики на підприємстві внесли такі відомі вчені, як: О.Амоша, Л.Балабанова [3], Д.Богиня, О.Грішнова, М.Дороніна, А.Колот, Т.Костишина, І.Кравченко, О.Крушельницька [1], С.Лебедева, Е.Лібанова, І.Маркіна, О.Новікова, І.Петрова, Ф.Хміль, О.Чернявська, М.Чумаченко, та ін., також велику увагу впровадженню кадрової політики в сучасному менеджменті приділяли такі зарубіжні науковці, як: Ф.Тейлор, Г.Емерсон, А.Файоль, Е.Мейо, Д.Мак-Ерегор, В.Оучі та інші.

Метою статті є дослідження теоретико-методичних аспектів формування кадрової політики підприємства та обґрунтування практичних аспектів її удосконалення в сучасних умовах господарювання.

Об'єктом дослідження є процес формування кадрової політики на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та здійснення кадрової політики на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Досить тривалий час в Україні

діяльність будь-якої організації спрямовувалась на ефективне та раціональне використання саме фінансових та матеріальних ресурсів для досягнення поставлених цілей. В такій ситуації роль персоналу підприємства була не такою значною. Держава та керівники підприємств неуважно ставилися до цього питання, зменшуючи вкладення безпосередньо в персонал, його охорону, безпеку та соціально-економічні гарантії. Результатом такої діяльності стали значно нижчі показники ефективності та продуктивності праці порівняно не тільки з розвинутими країнами Європи та Америки, але й з країнами СНД. Сьогодні ми можемо спостерігати помітне покращення даної ситуації, а саме те, що пов'язане з підвищенням уваги до кадрової політики підприємства та розуміння її важливості та безпосереднього впливу на прибутковість підприємства. Враховуючи сказане, можемо сказати, що підприємці засвоїли той факт, що персонал компанії є одною з головних цінностей, а кадрова політика – основне, в розумінні процесу управління підприємством.

Сутність кадрової політики підприємства в економічній науковій літературі розглядається під різними кутами зору, які представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «кадрова політика»

підприємства»*

№п/п	Визначення поняття «кадрова політика підприємства»	Автор	Джерело
1.	Комплекс принципів та методів, що використовуються при створенні, розвитку, використанні персоналу та забезпечення необхідних умов праці, системи стимулювання та мотивації	О.В.Крушельницька Д.П.Мельничук	[1]
2.	Необхідність підприємства в персоналі, його підборі, навчанні та використанні	Б. Гурне	[2]
3.	Комплекс вимог, що характеризують основні напрямки роботи зі штатом підприємства, його форми та методи	Л. В.Балабанова	[3]
4.	Комплекс методів, принципів, форм та критеріїв роботи з усім зайнятим персоналом підприємства	А.К. Саакян	[4]
5.	Комплекс прийомів і методів кадрової роботи, які створюються на державному рівні та на рівні окремих підприємств	В. Г. Воронкова	[5]

*складено автором на основі [1-5]

Проаналізувавши вище наведені визначення досліджуваного поняття, будемо трактувати кадрову політику, як систему принципів, методів за допомогою яких поєднуються наявні ресурси праці та стратегія розвитку підприємства, для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку підприємства та реалізації його місії в нинішніх умовах розвитку економіки.

Далі в статті розглянемо об'єкт, мету, цілі та основні типи кадрової політики підприємства. Об'єктом кадрової політики організації є її персонал, суб'єктом виступає система управління персоналом організації, яка включає керівників всіх рівнів і кадрової служби. На сьогодні до кадрової політики висувають підвищені вимоги, що стосуються практичності, гнучкості та адаптивності до внутрішніх факторів та зовнішнього середовища. Сучасна кадрова політика – це продовження місії та стратегічних цілей компанії, що орієнтована на результати та перспективи розвитку підприємства.

Метою кадрової політики є забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресурсів, вчасне забезпечення підрозділів необхідними працівниками, формування умов для ефективного використання та розвитку потенціалу компанії. Також до мети можна віднести задоволення соціально-економічних сподівань і інтересів

працівників. Крім того, кадрова політика націлена на адаптацію та розвиток працівників, покращення показників ефективності виробництва за рахунок мотивації персоналу та досягнення поставлених цілей компанії для максимізації її прибутку.

Систематизуючи погляди науковців на цілі кадрової політики можна виокремити основні з них, а саме: забезпечення та гарантування професійного зростання працівників та мотивація їх до розвитку, навчання та самовдосконалення; створення корпоративної культури та забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату; залучення кваліфікованого персоналу для виконання поточних та перспективних завдань компанії; створення умов для мінімізації плинності кадрів серед професіоналів.

Проаналізувавши цілі кадрової політики, потрібно розглянути типи кадрової політики підприємства (рис.1).

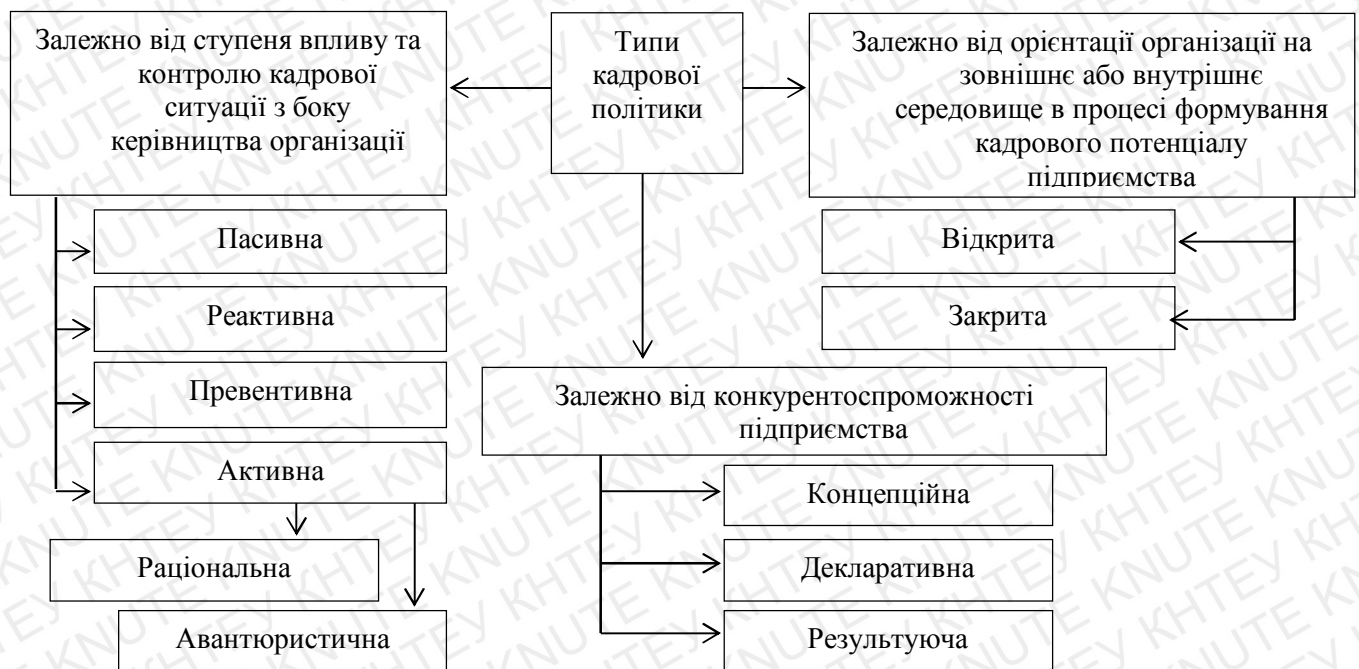


Рис. 1 Типи кадрової політики підприємства (побудовано автором на основі [3,6])

Перш за все, залежно від ступеня впливу та контролю кадрової ситуації з боку керівництва організації виділяють такі типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна та активна.

При пасивній кадровій політиці, можна сказати, що дії зводяться саме до ліквідації нагальних негативних наслідків певних дій, а не своєчасного усвідомлення та аналізу можливих причин їх виникнення. Управлінський апарат не має чітко визначеної програми роботи з персоналом і вимушено реагує на проблеми, що вникли в процесі роботи (відсутність необхідних кваліфікованих кадрів, конфліктні ситуації, висока плинність кадрів). Підбір та пошук кадрів здійснюється оперативно, без попереднього планування його необхідного обсягу. Навчання персоналу здійснюється нерегулярно, або взагалі відсутнє.

Під час реактивної кадрової політики керівництво компанії перш за все визначає проблеми, що виникають з персоналом, потім аналізує причини конфліктних ситуації та невирішених питань та зрозуміло, що вживає заходи щодо ліквідації наслідків непорозумінь. Визначаються причини негативного стану тих чи інших питань, за рахунок чого виявлені проблеми локалізуються та вирішуються.

При превентивній кадровій політиці управлінських апарат використовує короткострокові та довгострокові прогнози потреби в кадрах, визначає стратегічні завдання розвитку персоналу, оцінює кадровий потенціал на відповідність поставленим завданням. Крім того, керівництво організації постійно здійснює моніторинг та прогнозування кадрової ситуації, у разі необхідності створюються цільові кадрові програми. Висуваються конкретні вимоги до навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Активна кадрова політика відрізняється не тільки наявністю кадрового прогнозу, а й способів впливу на кадрову ситуацію. У ході використання активної політики проводять моніторинг виробничого клімату, розробляють антикризові кадрові програми, здійснюється мотивація та стимулювання персоналу та ін.. Активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною. Раціональна кадрова політика керується коротко-, середньо- та довгостроковими планами роботи та забезпечення кадрами

підприємства з різними можливими варіантами розвитку ситуації. Використовуються ті форми залучення фахівців, за яких можливе найефективніше виконання поставлених завдань. При авантюристичній кадровій політиці створено неадекватно обгрунтовані плани роботи із забезпечення кадрами підприємства за рахунок відсутності обгрунтовано прогнозованого розвитку кадрової ситуації на підприємстві[3].

Розрізняють також відкриту та закриту кадрову політику, залежно від орієнтації підприємства на зовнішнє або внутрішнє середовище в процесі формування кадрового потенціалу підприємства, а саме за рахунок залучення кадрів чи розвитку та підвищення власних працівників. Основною рисою відкритої кадрової політики є можливість найму персоналу «зі сторони», як на посади звичайних рядових працівників, так і на посади управлінського апарату, шляхом конкурсного відбору. Кандидат отримує робоче місце, якщо він має набір відповідних кваліфікаційних навичок, навіть за відсутності досвіду роботи на аналогічній посаді. Одним із недоліків відкритої кадрової політики є складність досягнення кар'єрних успіхів – нову управлінську посаду завжди може зайняти висококваліфікований спеціаліст, що не є співробітником компанії.

Закрита кадрова політика є типовою для тих компаній, що орієнтуються на створення певної корпоративної культури та атмосфери всередині компанії, формуванню особливої причетності та відповідальності за компанію. Весь персонал компанії формується за рахунок внутрішніх джерел персоналу, просування на керівні посади «своїх» працівників. Навчання та розвиток персоналу реалізується шляхом наставництва, прослуховування тренінгів та семінарів у внутрішніх корпоративних центрах, за рахунок чого формуються єдине бачення щодо специфіки ведення бізнесу компанії, та звичайно самовдосконалення. Пріоритет на отримання вакантної посади вищого рівня мають найперспективніші співробітники, які вже довгий час працюють у компанії та за час роботи довели свою відданість і зацікавленість у досягненні не тільки власних професійних цілей, а й цілей

компанії. Недоліком закритої кадрової політики є необхідність вищого керівництва штучно давати колективу нові ідеї, підсилувати мотивацію серед працівників, вчасно помічати та реагувати на негативні настрої персоналу[3].

У сучасних умовах кадрову політику можна ще класифікувати з точки зору конкурентоспроможності підприємства. За цією класифікаційною ознакою виділяють кадрову політику: концепційну, декларативну, результуючу.

Концепційна кадрова політика слугує орієнтиром у процесі перетворення певної сфери взаємовідносин людей, які знаходяться в умовах управлінських відносин. Особливістю даного типу є ігнорування фактора ресурсних обмежень та акцентування уваги на відповідності позицій кадрових реформ цілям і завданням виробничої політики компанії. На рівні декларативної кадрової політики необхідні параметри структури персоналу організації, які найбільше співпадають з його нагальними та майбутніми потребами. Результуючий тип кадрової політики характеризує її кінцевий образ. Формування кадрової політики такого типу є інтерактивним процесом, який вимагає комплексного підходу, який буде враховувати соціально-економічні, соціально-культурні та соціально-психологічні аспекти[6].

Кожен з цих типів кадрової політики має як і переваги так і недоліки. У чистому вигляді знайти відкриту чи закриту кадрову політику майже не можливо, а який саме тип буде переважати в тій чи іншій організації безпосередньо залежить від етапу розвитку підприємства, його сфери діяльності, цілей, місії та стратегій.

Враховуючи нові умови господарювання кадрове управління має орієнтуватися на створення якісної системи роботи з персоналом для досягнення необхідного результату. Елементами кадрової політики є: політика зайнятості, навчання, оплати праці, добробуту та трудових відносин [7].

Розглядаючи процес формування кадрової політики на підприємстві,

перш за все, потрібно звернути увагу на фактори, що мають вплив на формування та розвиток кадрової політики. Зовнішні фактори – ті, на які підприємство не може вплинути, але має враховувати для ефективної діяльності кадрових служб і всього підприємства в цілому. Фактори внутрішнього середовища – ті, на які підприємство може вплинути (рис.2). Підприємству, при виборі кадрової політики, необхідно приймати до уваги всі перераховані фактори, так як від кожного з них залежить ефективність не тільки кадрової політики і кадрових служб, але і всього підприємства в цілому.

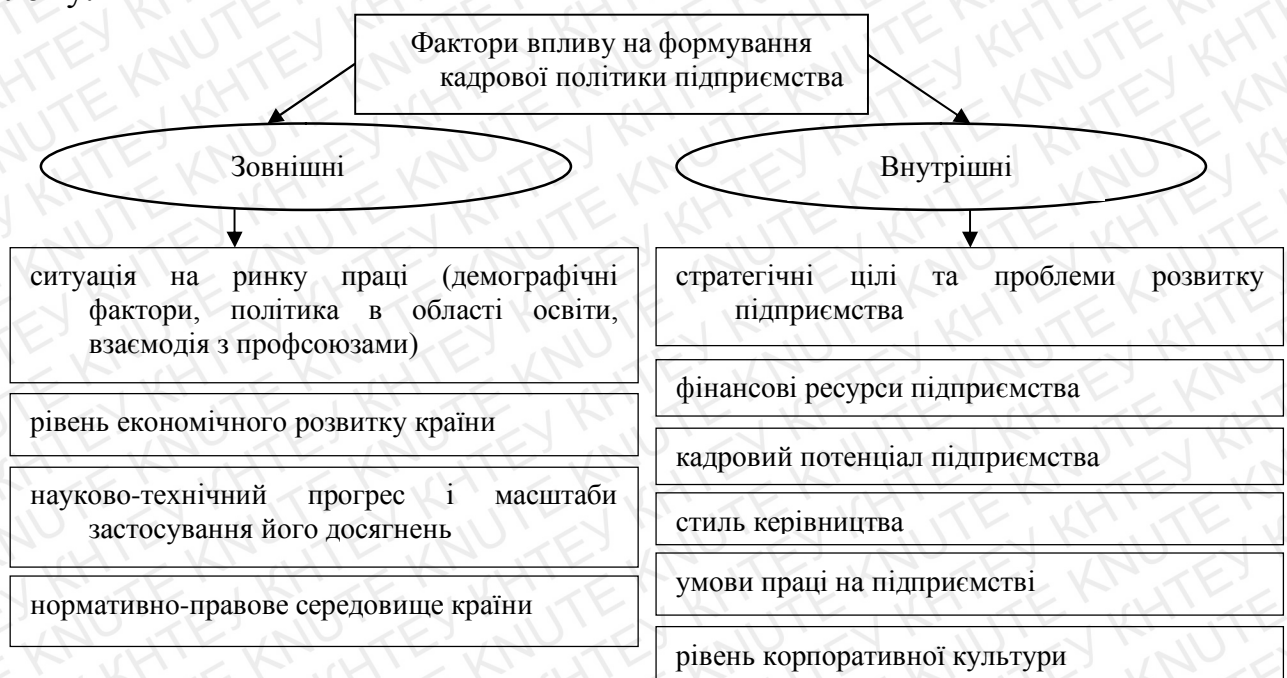


Рис.2 Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування кадрової політики (побудовано автором на основі [8])

Враховання внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на формування та реалізацію кадрової політики сприяє формулюванню та використанню акцентів у процесі розробки особливостей та впровадження кадрової політики компанії, що впливає на ефективність роботи підприємства, його конкурентоздатність за прибутковість.

Відповідно до загальних вимог, кадрова політика має збігатися зі стратегією підприємства, бути еластичною та економічно обґрунтованою,

тобто базуватися на реальних наявних фінансових можливостях підприємства. Кадрова політика повинна мати індивідуальний підхід до своїх працівників. Основні принципи кадрової політики представимо на рис.3:

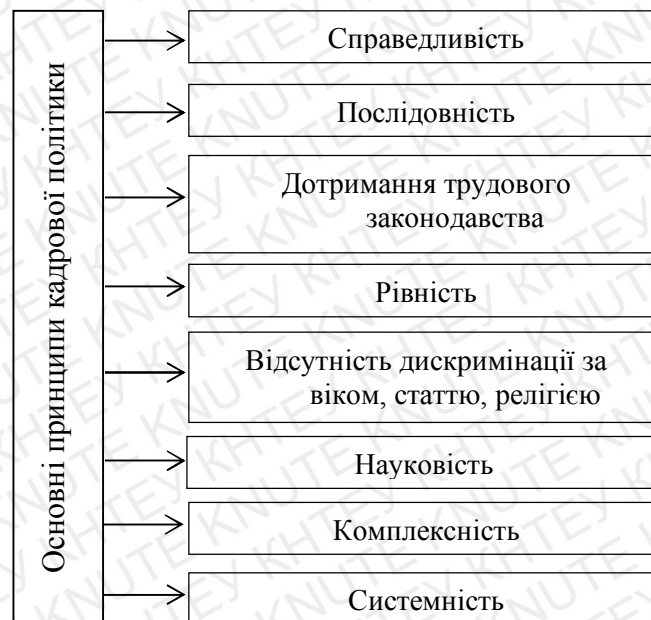


Рис. 3 Принципи кадрової політики підприємства (побудовано автором на основі [9])

Розглядаючи процес формування кадрової політики підприємства, визначимо шляхи впровадження та реалізації її на підприємстві. Організація, ґрунтуючись на своїй місії, цілях, загальній стратегії на етапі розвитку, враховуючи особливості своєї внутрішньої культури та інші фактори, розробляє комплекс правил, норм, положень і стандартів роботи з персоналом, який має назву «Кадрова політика підприємства». В цілому, кадрова політика націлена на створення певної системи роботи з кадрами, яка би орієнтувалася на отримання економічного та соціального ефекту на основі дотримання законодавства.

Сам процес розробки кадрової політики на підприємстві проходить ряд етапів (рис.4).

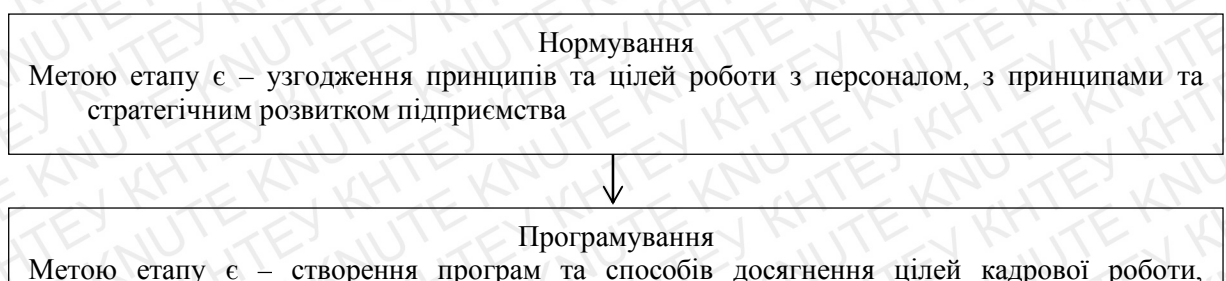


Рис. 4 Етапи розробки кадрової політики на підприємстві (побудовано автором на основі [5])

Варто зазначити, що після проведення аналізу ситуації, підготовки прогнозів розвитку та визначення стратегічних цілей, розробки принципів та пріоритетів розвитку кадрового потенціалу підприємства слід проводити офіційне затвердження кадрової політики організації. Крім того, для підприємства важливо, щоб кадрова політика була схвалена і підтримувалася не тільки вищим керівництвом, але і всіма працівниками в цілому.

Суттєві зміни в соціальній, політичній, економічній та духовній сферах вимагають застосування політики гнучкого управління персоналом підприємства. Така політика пов'язана з адаптацією персоналу до внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства. Важливу роль відіграє побудова партнерських зв'язків з навчальними закладами за тими спеціальностями, які необхідні на підприємстві, для майбутнього залучення студентів на практику, навчання та забезпечення найкращих робочим місцем. Одним із напрямків гнучкого управління персоналом підприємства торгівлі є формування сукупності якостей, якими має володіти працівник, що бажає зайняти вакантну посаду.

Слід відмітити, що при формуванні кадрової політики підприємство має приділяти велику увагу механізмам мотивації працівників, здатності їх формування та спрямування відповідно до завдань підприємства. Крім того варто враховувати питання взаємодії керівників з профспілками, гарантування безпеки працівників, створення нових підходів до пріоритетів та цінностей.

Важливою умовою успішної реалізації кадрової політики підприємства є доступність, а саме відповідний рівень довіри керівника до працівників, так і навпаки та формулювання перспектив роботи підприємства [10].

Висновки. Отже, проведене дослідження дозволяє нам стверджувати, що кадрова політика є складовою стратегії управління персоналом і розвитку підприємства. Головною метою кадрової політики є оптимізація управління кадровими ресурсами підприємства для здійснення його ефективної діяльності та розвитку. Кадрова політика підприємства сприяє утворенню та закріпленню єдиної корпоративної культури, системи мотивації та професійного розвитку співробітників. Варто також зазначити, що недосконала кадрова політика негативно позначається на результатах діяльності підприємства, результатом якої можуть бути значні збитки. У свою чергу, кадрова політика, що відповідає сучасним умовам господарювання сприяє значному зростанню прибутковості підприємства.

Список використаних джерел

1. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
2. Гурне Б., Державне управління/ Бернар Гурне, Ін-т держ. упр. та самоврядування при Каб. Міністрів України; пер. з фр. В. Шовкуна. - Основи, 1993. - 165с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 468 с.
4. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегія управління. – К.: Знання, 1999. – 186 с.
5. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / Воронкова В. Г. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.

6. Мельничук Д. П. Оптимізація кадрової політики промислового підприємства / Д. П. Мельничук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2004. – № 1 (27). – С. 249–256.

7. Лук'янченко Н. Д. Формування позиційної кадрової політики підприємства / Н. Д. Лук'янченко, О. А. Дороніна // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2010. – № 4 (43). – С. 121–126.

8. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2007 – №2. – С.54 – 58.

9. Рудий В.І. Стратегія вдосконалення кадрової політики підприємства // Економіка України. – 2006. – № 6. – С. 46-49.

10. Миша В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи // Актуальні проблеми економіки. – 2008 – №6. – С.165 – 168.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук,
доцента СИЛКІНОЇ Ю.О.

ДОДАТКИ

Наукові підходи до визначення сутності поняття «кадрова політика підприємства»

№ п/п	Визначення поняття «кадрова політика підприємства»	Автор
1	Комплекс принципів та методів, що використовуються при створенні, розвитку, використанні персоналу та забезпечення необхідних умов праці, системи стимулювання та мотивації	О.В. Крушельницька Д.П. Мельничук [2]
2	Необхідність підприємства в персоналі, його підборі, навчанні та використанні	Б. Гурне [3]
3	Комплекс вимог, що характеризують основні напрямки роботи зі штатом підприємства, його форми та методи	Л. В. Балабанова [4]
4	Комплекс методів, принципів, форм та критеріїв роботи з усім зайнятим персоналом підприємства	А.К. Саакян [5]
5	Комплекс прийомів і методів кадрової роботи, які створюються на державному рівні та на рівні окремих підприємств	В. Г. Воронкова [6]
6	Цілеспрямована діяльність в області визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку	Ф. Демидов [7]
7	Головний напрям роботи з кадрами, набір основоположних принципів, які реалізуються кадровою службою підприємства. Це усвідомлена, цілеспрямована діяльність для створення трудового колективу, який найкраще сприяв би поєднанню цілей підприємства та його працівників.	Є.В. Маслов [8]
8	Єдність таких заходів: забезпечення всіх ділянок виробництва необхідною робочою силою та створення мотивації працівника на високопродуктивну, ефективну працю.	В.В. Травін, В. А. Дятлов [9]
9	Система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи	І.В. Гребеньок, І.В.Бондар [10]
10	Принципові рішення, за допомогою яких встановлюється цільова система управління персоналом, простір дій, проблемні ділянки у сфері управління персоналом, рамкові умови.	Г. Коссбіль [11]

Кадрова політика

Об'єкт

Персонал організації

Суб'єкт

Система управління персоналом організації, яка включає керівників всіх рівнів і кадрової служби

Пілі

забезпечення та гарантування професійного зростання працівників та мотивація їх до розвитку, навчання та самовдосконалення;

створення корпоративної культури та забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату;

залучення кваліфікованого персоналу для виконання поточних та перспективних завдань компанії;

створення умов для мінімізації плинності кадрів серед професіоналів.

Мета

Забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресурсів, вчасне забезпечення підрозділів необхідними працівниками, формування умов для ефективного використання та розвитку потенціалу компанії

Задоволення соціально-економічних сподівань і інтересів працівників

Націленість на адаптацію та розвиток працівників, покращення показників ефективності виробництва за рахунок мотивації персоналу та досягнення поставлених цілей компанії для максимізації її прибутку.

Принципи

Справедливість

Послідовність

Дотримання трудового законодавства

Рівність

Відсутність дискримінації за віком, статтю,

Науковість

Комплексність

Системність

Функції

створення стратегії формування та використання трудового потенціалу та її коригування відповідно змін умов господарювання;

набір та найм необхідних категорій працівників;

підготовка працівників до виконання ними необхідних професійних функцій;

реалізація постійного зв'язку між керівництвом підприємства та профспілками і колективом

перевірка безпеки праці персоналу;

оцінювання персоналу;

Основні завдання

вчасне забезпечення підприємства необхідним якісним та кількісним складом працівників;

забезпечення втілення визначених законодавством прав та обов'язків громадян;

доцільне застосування трудового потенціалу працівників;

формування та сприяння ефективній роботі трудового колективу підприємства.

Елементи

Планування кар'єри

Підготовка та навчання

Мотивація праці

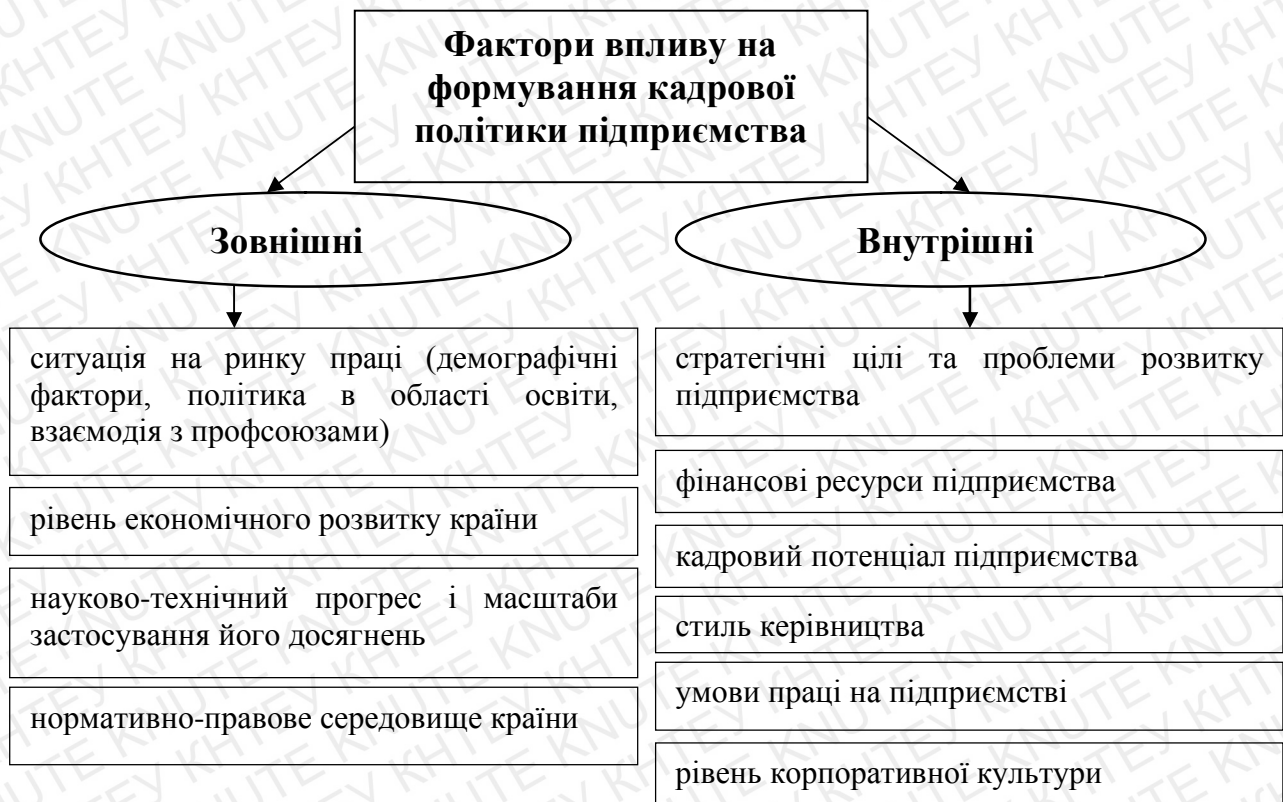
Відбір та найм

Організація праці

Типи кадрової політики та їх основні характерні ознаки

Типи кадрової політики	Основні характерні ознаки
1	2
Залежно від ступеня впливу та контролю кадрової ситуації з боку керівництва організації	
Пасивна	<ul style="list-style-type: none"> - ліквідація нагальних негативних наслідків певних дій; - відсутність чітко визначеної програми роботи з персоналом і вимушене реагування на проблеми, що виникають; - оперативний підбір та пошук кадрів; - навчання персоналу здійснюється нерегулярно, або взагалі відсутнє.
Реактивна	<ul style="list-style-type: none"> - пріоритетне визначення проблем, що виникають з персоналом, потім аналіз причин конфліктних ситуацій; - вживання заходів щодо ліквідації наслідків непорозумінь; - визначення причини негативного стану тих чи інших питань.
Превентивна	<ul style="list-style-type: none"> - використання короткострокових та довгострокових прогнозів потреб в кадрах; - визначення стратегічних завдань розвитку персоналу; - оцінка кадрового потенціалу на відповідність поставленим завданням; - здійснення моніторингу та прогнозування кадрової ситуації, створення цільових кадрових програм; - конкретні вимоги до навчання та підвищення кваліфікації персоналу.
Активна	<ul style="list-style-type: none"> - проведення моніторингу виробничого клімату, розробка антикризових кадрових програм, здійснення мотивації та стимулювання персоналу та ін..
Рациональна	<ul style="list-style-type: none"> - керування коротко-, середньо- та довгостроковими планами роботи та забезпечення кадрами підприємства з різними можливими варіантами розвитку ситуації; - використання тих форм залучення фахівців, за яких можливе найефективніше виконання поставлених завдань.
Авантюристична	<ul style="list-style-type: none"> - створено недостатньо обґрунтовані плани роботи із забезпечення кадрами підприємства за рахунок відсутності обґрунтовано прогнозованого розвитку кадрової ситуації на підприємстві.

1	2
Залежно від орієнтації організації на зовнішнє або внутрішнє середовище в процесі формування кадрового потенціалу підприємства	
Відкрита	<ul style="list-style-type: none"> - можливість найму персоналу «зі сторони», шляхом конкурсного відбору; - складність досягнення кар'єрних успіхів.
Закрита	<ul style="list-style-type: none"> - створення певної корпоративної культури та атмосфери всередині компанії, формування особливої причетності та відповідальності за компанію; - формування персоналу за рахунок внутрішніх джерел; - навчання та розвиток персоналу шляхом наставництва, прослуховування тренінгів та семінарів; - необхідність підсилення мотивації серед працівників, вчасно помічати та реагувати на негативні настрої персоналу
Залежно від конкурентоспроможності підприємства	
Концепційна	<ul style="list-style-type: none"> - слугує орієнтиром у процесі перетворення певної сфери взаємовідносин людей, які знаходяться в умовах управлінських відносин; - ігнорування фактора ресурсних обмежень та акцентування уваги на відповідності позицій кадрових реформ цілям і завданням виробничої політики компанії.
Декларативна	<ul style="list-style-type: none"> - необхідні параметри структури персоналу організації, які найбільше співпадають з його нагальними та майбутніми потребами.
Результуюча	<ul style="list-style-type: none"> - характеризує кінцевий образ кадрової політики; - комплексний підхід, який враховує соціально-економічні, соціально-культурні та соціально-психологічні аспекти.



У процесі формування кадрової політики, в ідеальному випадку, має здійснюватися узгодження таких аспектів:

визначення загальних принципів, пріоритетів та цілей кадрової політики підприємства;

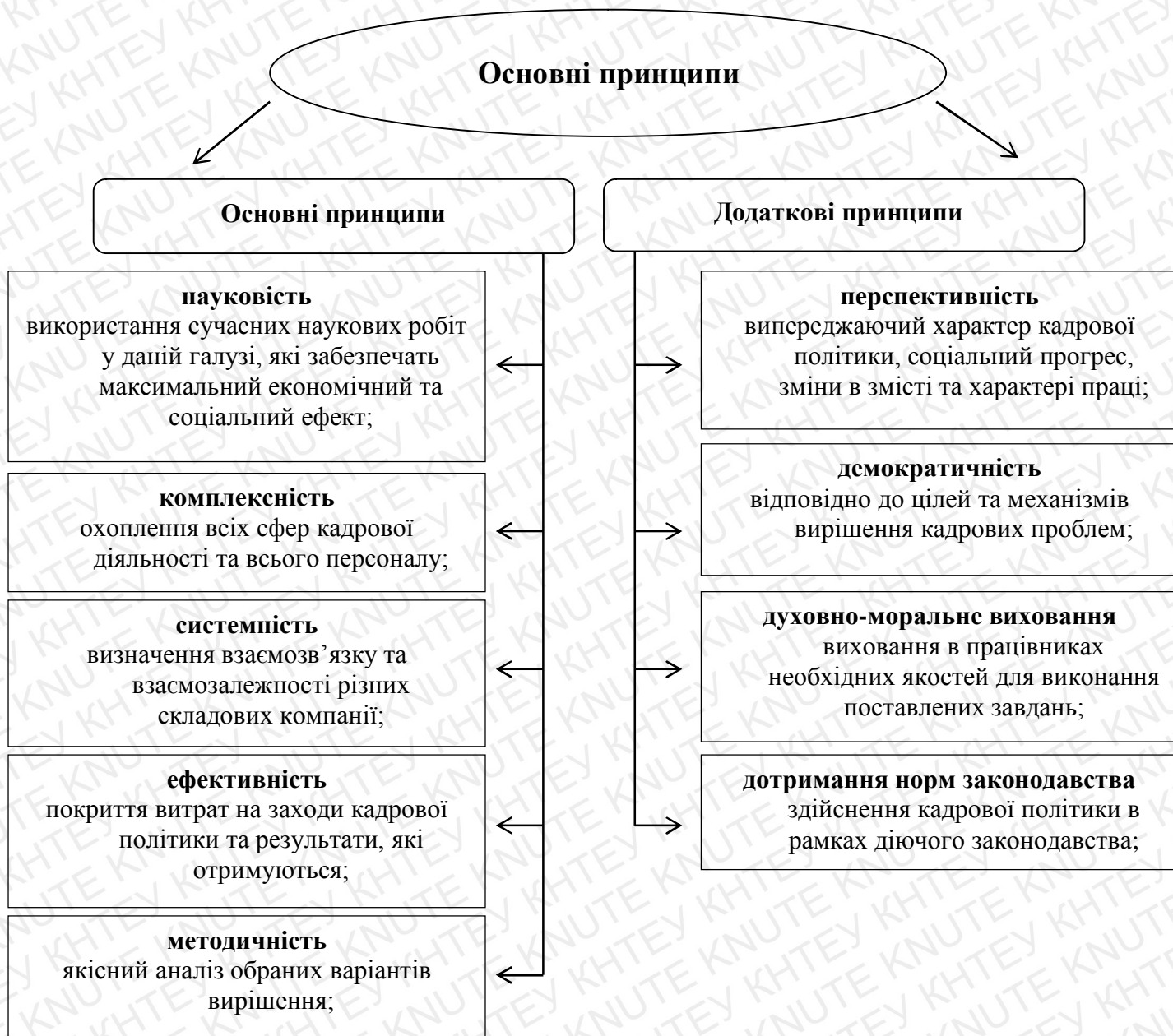
організаційно-штатна політика – планування потреби в трудових ресурсах, їх призначення, формування структури та штату підприємства, створення його резерву та визначення шляхів переміщення

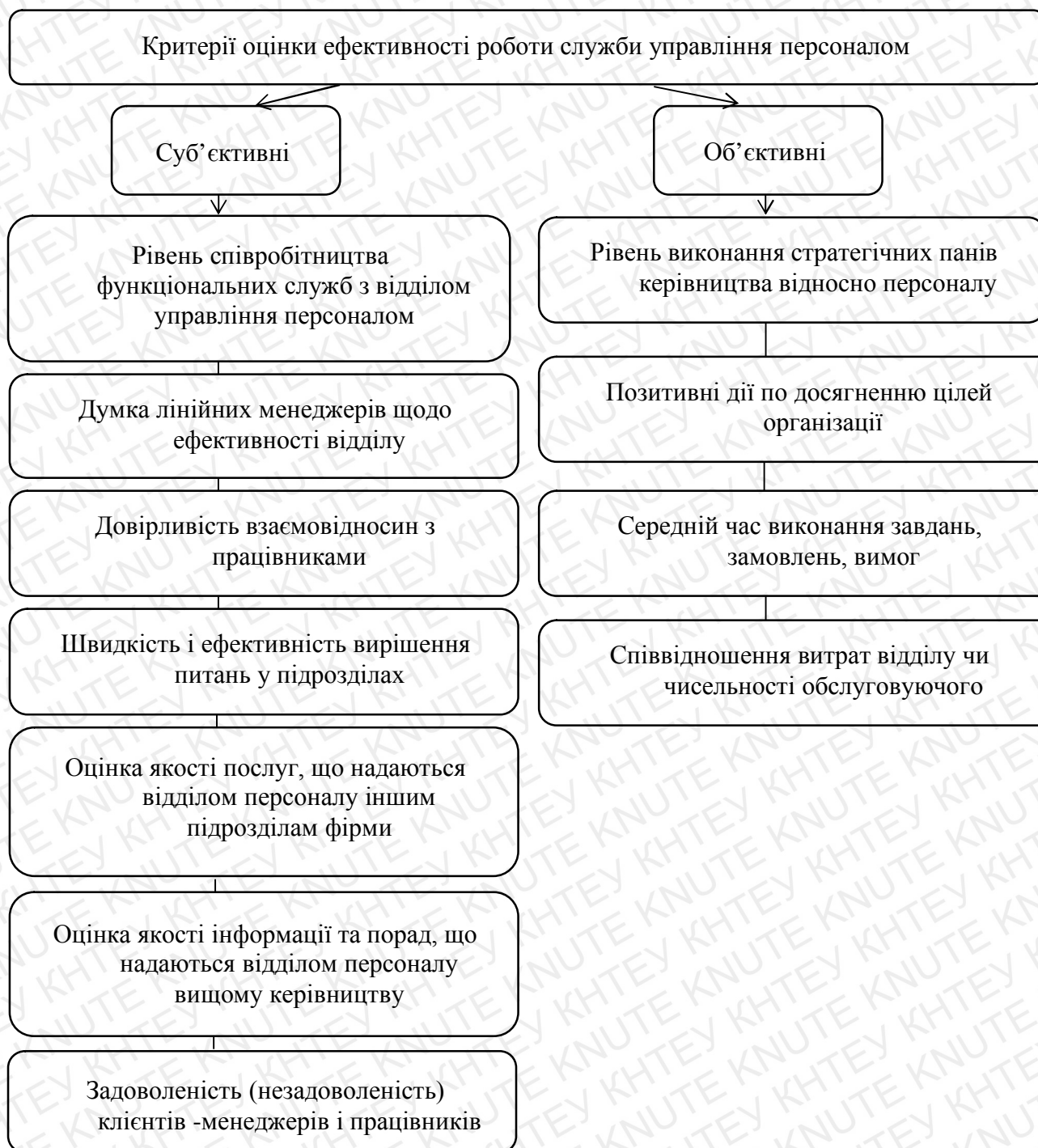
інформаційна політика – створення системи руху кадрової інформації та її підтримка;

фінансова політика – забезпечення ефективної системи стимулювання праці та принципів розподілу засобів праці;

політика розвитку персоналу – створення програми розвитку, профорієнтації та адаптації співробітників, їх професійна підготовка та підвищення кваліфікації, формування команд та індивідуальне просування співробітників;

оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики стратегії організації, виявлення проблем в кадровій роботі та визначення кадрового потенціалу.





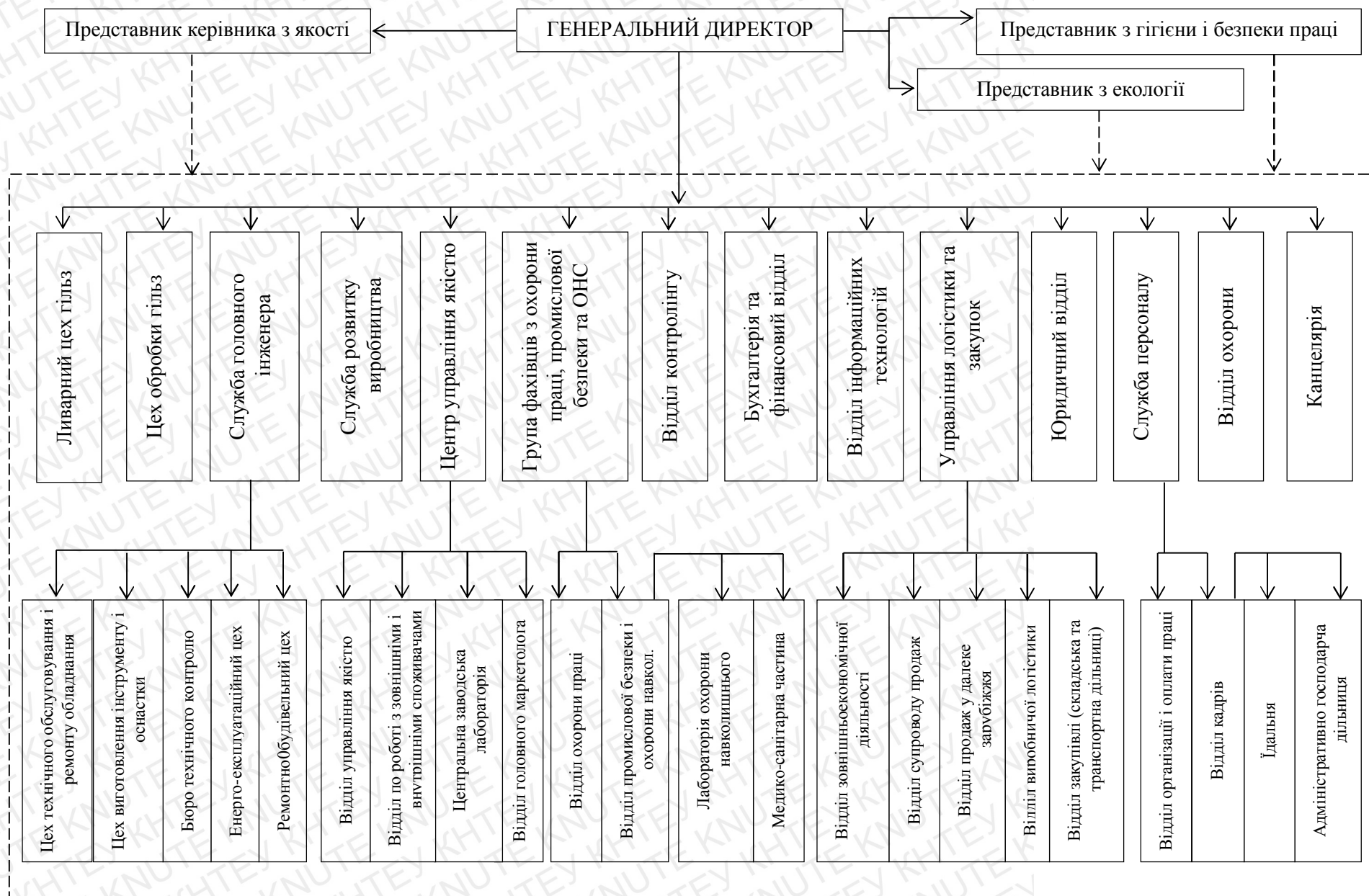
Показники оцінки роботи кадрових служб

Показники економічної ефективності
показники ефективності управлінського потенціалу
вартість кадрової програми на одного працівника

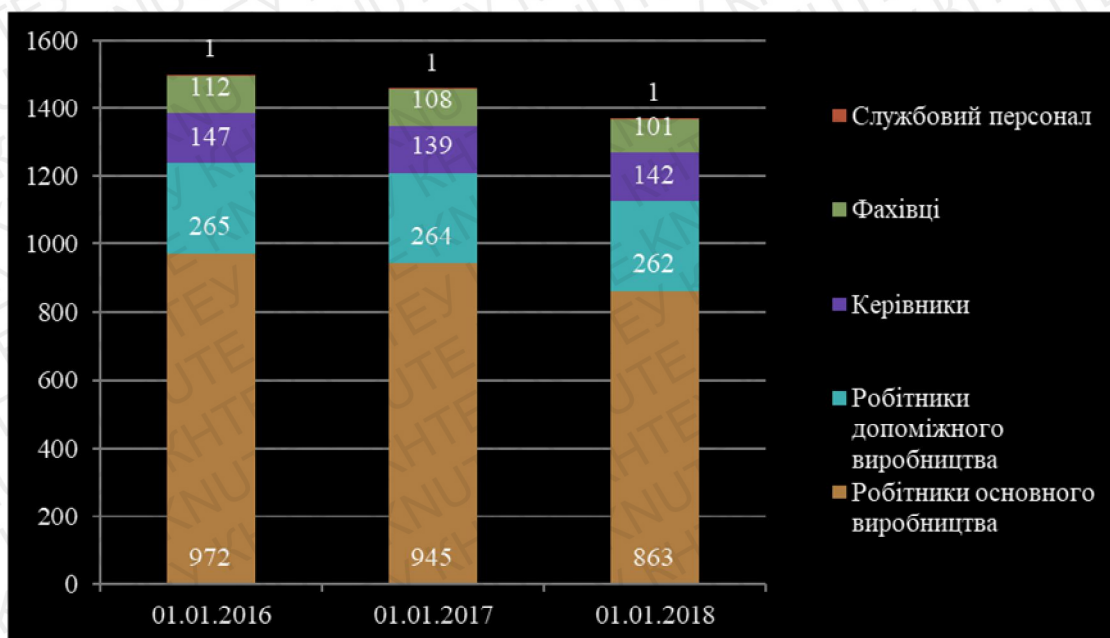
Рівень задоволеності працівників
навчанням
оплатою праці (мотивацією праці)
просуванням по службі (кар'єрою)
умовами праці

Непрямі показники ефективності роботи
плинність персоналу
невиходи на роботу
якість праці
кількість скарг
безпека праці

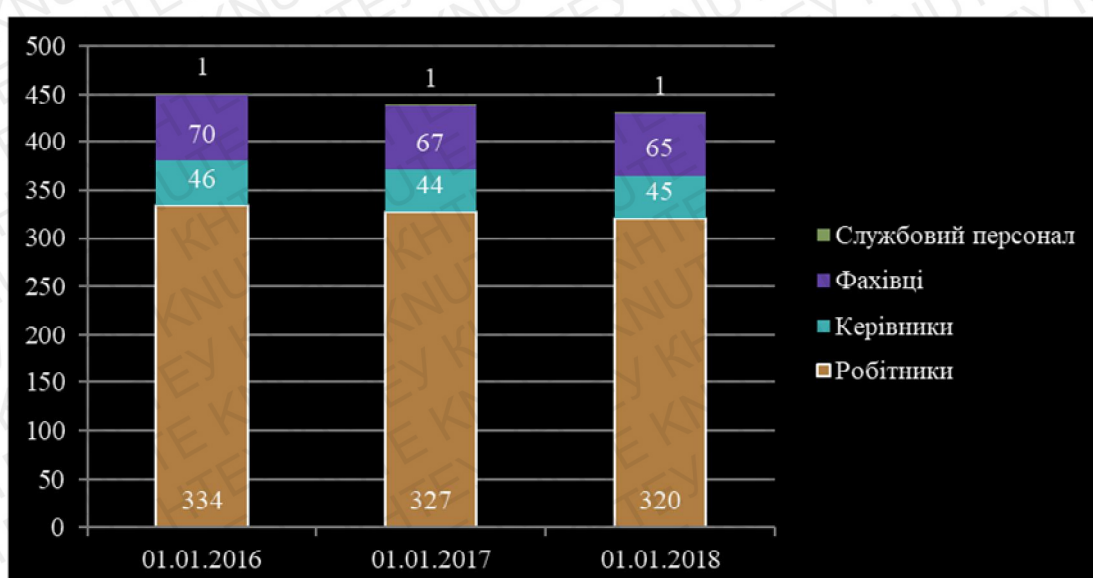
Результати опитування працівників
усне опитування (інтерв'ю)
письмове опитування (анкетування)



Структура чоловіків ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» за фаховим спрямуванням станом на 01.01.2018 рік



Структура жінок ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» за фаховим спрямуванням станом на 01.01.2018 рік



Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП"

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
2015 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	479 794	412 062
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(415 587)	(354 272)
Валовий:			
прибуток	2090	64 207	57 790
збиток	2095	(-)	(-)
Інші операційні доходи	2120	40 818	310 028
Адміністративні витрати	2130	(27 087)	(27 820)
Витрати на збут	2150	(14 659)	(8 828)
Інші операційні витрати	2180	(46 946)	(306 700)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	16 333	24 470
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	148	788
Фінансові витрати	2250	(14 634)	(17 380)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(44)	(1 367)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 803	6 511
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 777)	(118)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	26	6 393
збиток	2355	(-)	(-)

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП"Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
2016 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	524 620	479 794
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(445 679)	(415 587)
Валовий:			
прибуток	2090	78 941	64 207
збиток	2095	(-)	(-)
Інші операційні доходи	2120	38 294	40 818
Адміністративні витрати	2130	(35 188)	(27 087)
Витрати на збут	2150	(18 262)	(14 659)
Інші операційні витрати	2180	(47 511)	(46 946)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	16 274	16 333
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	259	148
Фінансові витрати	2250	(6 487)	(14 634)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(85)	(44)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	9 961	1 803
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 508)	(1 777)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	4 453	26
збиток	2355	(-)	(-)

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП"

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
2017 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	660 290	524 620
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(529 858)	(445 679)
Валовий:			
прибуток	2090	130 432	78 941
збиток	2095	(-)	(-)
Інші операційні доходи	2120	57 964	38 294
Адміністративні витрати	2130	(37 967)	(35 188)
Витрати на збут	2150	(26 834)	(18 262)
Інші операційні витрати	2180	(87 491)	(47 511)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	36 104	16 274
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	11 205	259
Фінансові витрати	2250	(7 436)	(6 487)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(13 298)	(85)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	26 575	9 961
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(8 856)	(5 508)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	17 719	4 453
збиток	2355	(-)	(-)

**ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ
2015 рік**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	313 633	283 774
Витрати на оплату праці	2505	84 893	77 101
Відрахування на соціальні заходи	2510	34 212	29 392
Амортизація	2515	18 055	16 016
Інші операційні витрати	2520	52 038	41 748
Разом	2550	502 830	448 031

**ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ
2016 рік**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	343 686	313 633
Витрати на оплату праці	2505	92 796	84 893
Відрахування на соціальні заходи	2510	37 375	34 212
Амортизація	2515	22 222	18 055
Інші операційні витрати	2520	38 840	52 038
Разом	2550	534 919	502 830

**ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ
2017 рік**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	415 529	343 686
Витрати на оплату праці	2505	107 683	92 796
Відрахування на соціальні заходи	2510	43 480	37 375
Амортизація	2515	26 775	22 222
Інші операційні витрати	2520	92 275	38 840
Разом	2550	685 741	534 919

Рапорт руху чисельності штатних працівників на ТОВ "Мотордеталь-
Конотоп" станом на 01.01.2016 р.

Структурна одиниця, підрозділ	Всього чоловіків	робітники				кер.	фах.	сл.	Всього жінок	робітн.
		осн. вир-во		допом. вир-во						
		осн.	неосн.	осн.	неосн.					
Наглядова рада	0							0		
Генеральний директор	1					1		0		
Заст. генерального директора по маркетингу і продажам в дал. заруб.	0							0		
Головний фахівець з розвитку продаж	0					0		0		
Директор з якості	1					1		0		
Служба розвитку виробництва	3					2	1	1		
Ливарний цех гільз	275	199	44			23	9	38	31	
Цех обробки гільз	685	502	113			41	29	227	207	
Дільниця обробки гільз великого діаметру	47	39	4			4		0		
Служба головного інженера	209	64	7	88	17	23	10	0	35	28
Головний інженер	1					1		0		
Бюро технічного контролю	3		2			1		3	2	
Цех тех. обслуговування і рем. обладн.	57			37	9	6	5	5	3	
Цех виготовл. інструменту і оснастки	73	61	4			5	3	10	8	
Ремонтно-будів. цех	22			15	4	3		1	1	
Ремонтно-госп. цех	0							0		
Енерго-експлуатац. цех	49			36	4	6	3	12	11	
Відділ пром. безпеки та охорони навкол. середов.	6				1	2	3	6	1	
Медсанчастина	13				1	1	11	11	1	
Відділ охорони праці	2					1	1	1		
Відділ закупівлі	9					7	2	2		
Транспортна дільниця	41			35	2	2	1	3	1	
Складська дільниця	8				7	1		8	7	
Центр управління якістю	42				29	8	5	31	22	
Відділ зовнішньої діяльності	4					4		2		
Відділ транспортної логістики	0							0		
Відділ супроводу продаж	4					4		2		
Відділ продажу у далеке зарубіжжя	6					6		5		
Відділ виробничої логістики	2					1	1	0		
Бухгалтерія	15					3	12	15		
Фінансовий відділ	3						3	3		
Відділ контролінгу	8					1	7	6		
Відділ інформ. технол.	4					1	3	0		
Ісридачний відділ	2					1	1	2		
Відділ охорони	32				28	1	3	2	1	
Відділ кадрів	5					3	2	4		
Відділ організації і оплати праці	8					1	7	7		
Канцелярія	3					2	1	3		
Адмін-госп. дільниця	16				15	1		8	7	
АГД-інваліди	30				30			16	16	
Італія	13				12	1		13	12	
РАЗОМ	1497	804	168	123	142	147	112	1	451	334

Додаток Ф

Рапорт руху чисельності штатних працівників на ТОВ "Мотордеталь-
Конотоп" станом на 01.01.2017 р

Структурна одиниця, підрозділ	Разом	робітники				кер.	фах.	сл.	Всього жінок	робітн.
		осн. вир-во		допом. вир-во						
		осн.	неосн.	осн.	неосн.					
Наглядова рада	0							0		
Генеральний директор	1					1		0		
Заст. генерального директора по маркетингу і продажам в дал. заруб.	0							0		
Головний фахівець з розвитку продаж	0					0		0		
Директор з якості	1					1		0		
Служба розвитку виробництва	3					2	1	1		
Ливарний цех гільз	268	196	42			22	8	38	31	
Цех обробки гільз	661	493	107			36	25	221	208	
Дільниця обробки гільз великого діаметру	43	37	3			3		0	0	
Служба головного інженера	204	61	6	88	16	22	11	0	32	26
Головний інженер	1					1		0		
Віролетачного контролю	3		2			1		3	2	
Цех техн. обслуговув. і рем. обладн.	58			38	9	6	5	5	3	
Цех виготовл. інструменту і оснастки	73	61	4			5	3	10	8	
Ремонтно-будів. цех	22			15	4	3		2	2	
Ремонтно-госп. цех	0							0		
Енерго-експлуатац. цех	47			35	3	6	3	12	11	
Відділ пром. безпеки та охорони навкол. середов.	7				1	2	4	6	1	
Медкапчастина	13				1	1	11	11	1	
Відділ охорони праці	2					1	1	1		
Відділ закупівлі	10					8	2	2		
Транспортна дільниця	41			35	2	2	1	1	3	1
Складська дільниця	8				7	1		8	7	
Центр управління якістю	41				28	8	5	30	21	
Відділ зовн-екон. діяльності	4					4		2		
Відділ транспортної логістики	0							0		
Відділ супроводу продаж	4					4		2		
Відділ продажу у далеке зарубіжжя	6					6		4		
Відділ виробничої логістики	0							0		
Бухгалтерія	15					3	12	15		
Фінансовий відділ	3						3	3		
Відділ контролю	8					1	7	6		
Відділ інформац. технол.	4					1	3	0		
Ісридачний відділ	2					1	1	2		
Відділ охорони	33				29	1	3	2	1	
Відділ кадрів	5					3	2	4		
Відділ організації і оплати праці	9					1	8	7		
Канцелярія	2					2	0	2		
Адмін-госп. дільниця	16				15	1		8	7	
АГД-інваліди	30				30			16	16	
Ідальня	13				12	1		13	12	
РАЗОМ	1457	787	158	123	141	139	108	1	439	327

Додаток Х

Рапорт руху чисельності штатних працівників на ТОВ "Мотордеталь-
Конотоп" станом на 01.01.2018р.